



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA
DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI
"M.FANNO"

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA

PROVA FINALE

**"IL MODELLO DEL FAST FASHION TRA BUSINESS E SOSTENIBILITÀ":
L'ESEMPIO DI H&M"**

RELATORE:

CH.MO PROF. MARCO UGO PAIOLA

LAUREANDA: ELENA ZARA

MATRICOLA N. 1090222

ANNO ACCADEMICO 2016 – 2017

Introduzione.....	1
Capitolo 1- Lo sviluppo del fast fashion	4
1.1 L'evoluzione del settore moda e l'avvento della globalizzazione	4
1.2 Le origini del Fast Fashion	6
1.3 La polarizzazione dei consumi e l'ibridazione del prodotto	8
1.3.1 La nascita del masstige	10
1.4 Le conseguenze dell'ibridazione del prodotto	12
1. La gestione del rischio	12
2. La gestione della fase creativa	13
3. La gestione della filiera produttiva	13
1.5 La moda tra rischio e innovazione	13
1.5.1 Il modello del programmato e quello del pronto – moda	14
1.5.2 Le tipologie di rischio e l'aumento dei costi fissi	16
1.6 Come funziona il Fast Fashion	18
1.6.1 La gestione della filiera produttiva e le economie di prossimità	19
Capitolo 2 – Il problema della sostenibilità.....	22
2.1 Le logiche del fast fashion e l'overconsumption	23
2.2 La delocalizzazione produttiva	25
2.3 I danni dell'industria cotoniera	26
2.4 La sostenibilità come fonte di vantaggio competitivo	28
2.4.1 I nuovi valori dei consumatori	28
2.4.2 Corporate Social Responsibility e Triple Bottom Line Model	29
2.4.3 L'applicazione nel mondo della moda	31
2.5 L'esempio di H&M	32
2.5.1 Obiettivi di sostenibilità	34
2.5.2 Il modello di produzione circolare	35
2.5.3 Politiche di sostenibilità	37
Conclusioni	42
Bibliografia	44
Filmografia	48
Sitografia	48

Introduzione

Il tema centrale della prova finale sarà l'analisi del business del fast fashion e del problema della sostenibilità ad esso collegato.

La struttura di questo lavoro sarà suddivisa in due capitoli:

Il primo capitolo si focalizzerà sull'analisi del fast fashion dal punto di vista strategico, organizzativo e operativo. L'analisi partirà dai cambiamenti che hanno interessato il settore della moda negli ultimi due decenni e che hanno portato il prodotto moda a differenziarsi sempre più marcatamente dai prodotti manifatturieri in senso stretto, rendendolo più vicino ad un prodotto ibrido in cui la componente immateriale acquista il peso prevalente. La necessità per le aziende di doversi adattare ai cambiamenti del contesto competitivo ha sancito lo sviluppo del modello di business del fast fashion. Prima dell'avvento del fast fashion i due modelli di produzione basilari erano quello del pronto moda e quello del programmato; la particolarità delle aziende del fast fashion è stata la capacità di coniugare le caratteristiche di queste due configurazioni unendo le logiche distributive, creative e produttive del modello del programmato con quelle del pronto moda, che invece si focalizzano sul contenimento dei rischi e sulla ricerca della flessibilità mediante una riduzione del peso dei costi fissi a favore di quello dei costi variabili. Il problema del rischio è legato sia all'imprevedibilità della domanda che alla presenza di costi fissi elevati ed irrecuperabili; essendo un problema connaturato al settore della moda, da questo punto di vista le aziende del fast fashion si trovano a dover gestire le stesse problematiche delle aziende del lusso. All'interno di questo capitolo, quindi, verrà illustrato come le aziende del fast fashion sono riuscite ad affrontare la rischiosità in maniera innovativa superando i limiti dei modelli tradizionali.

Altre due criticità che derivano dall'ibridazione del prodotto riguardano la gestione del sistema creativo e della filiera produttiva. Relativamente al problema della fase creativa le aziende del fast fashion si sono orientate verso una riprogettazione della struttura organizzativa e verso un ripensamento delle tradizionali logiche del programmato, prevedendo la definizione di una collezione di base che poi viene corretta attraverso lanci frequenti per adattarla alle richieste del mercato. Per quanto riguarda invece la gestione della filiera produttiva non esiste un unico modello adottato in maniera uniforme da tutte le aziende del fast fashion, poiché combinando le diverse variabili decisionali le imprese possono impiegare modelli organizzativi differenti e innovativi rispetto ai due di partenza. Nella parte finale del capitolo verrà dunque spiegato come le aziende leader della moda veloce riescono a raggiungere la massima efficienza produttiva, facendo riferimento soprattutto

all'organizzazione di Zara, che in quest'ambito rappresenta il *benchmark* per le imprese del settore.

Nel secondo capitolo verranno invece analizzate le criticità collegate allo sviluppo del fast fashion. Negli anni infatti questo modello ha costruito il suo vantaggio competitivo attraverso la combinazione tra alti volumi di vendita e prezzi bassi, permettendo ai consumatori di continuare ad acquistare capi d'abbigliamento anche nei periodi di crisi economica e portando dunque ad una diminuzione del ciclo di vita del prodotto. Pertanto, nonostante questa struttura di business si sia rivelata profittevole per le aziende che l'hanno adottata, nel corso del tempo hanno cominciato ad emergere anche una serie di problematiche legate alla diffusione dello shopping low cost come l'eccessivo consumismo, l'inquinamento ambientale e lo sfruttamento di manodopera a basso costo. La manodopera impiegata per la realizzazione dei capi rappresenta infatti una delle voci di costo più rilevanti per le aziende attive nel settore della moda per cui, a partire dalla fine del secolo scorso, molte aziende di abbigliamento hanno cominciato a delocalizzare la produzione nei paesi meno sviluppati come Cina, India e Bangladesh nel tentativo di abbattere il costo del lavoro e mantenere dei prezzi di vendita competitivi. Negli ultimi anni la diffusione capillare di Internet e la riduzione dei costi di informazione e comunicazione hanno permesso ai consumatori di avere una visione più chiara di quale sia il reale impatto dell'industria della moda a livello economico, ambientale e sociale. Per questo motivo la sostenibilità rappresenta oggi un tema particolarmente critico anche per le aziende del fast fashion, in quanto le catene della moda veloce si trovano da un lato a dover prestare attenzione anche ad elementi come la tutela dei diritti dei lavoratori, la riciclabilità dei materiali, il contenimento degli sprechi e dall'altro a non poter alzare il prezzo di vendita dei propri prodotti per recuperare il costo di questi adeguamenti. Per le imprese del fast fashion investire sulla sostenibilità significa soprattutto sviluppare una supply chain che si fondi su elementi come l'utilizzo di materiali ecologici, sulla produzione sostenibile e sulla *green distribution*.

Da questa prospettiva il percorso intrapreso da H&M rappresenta un caso di studio interessante poiché le modalità con cui questa impresa è riuscita a gestire il problema della sostenibilità le hanno consentito di ottenere un vantaggio competitivo sui concorrenti e di inserire la sostenibilità stessa come uno dei fattori chiave della propria mission aziendale. Nel corso degli anni infatti l'azienda è riuscita a costruire la sua filiera produttiva puntando su elementi come l'utilizzo di materiali eco – compatibili, la riduzione delle emissioni di carbonio e l'elaborazione di un codice di condotta che tuteli i lavoratori senza però venir

meno al principale obiettivo aziendale: offrire un prodotto che presenti un contenuto moda elevato, ma che al contempo sia accessibile a tutti.

Capitolo 1- Lo sviluppo del fast fashion

1.1 L'evoluzione del settore moda e l'avvento della globalizzazione

All'interno delle industrie appartenenti al settore manifatturiero la moda è sicuramente una di quelle che si è evoluta maggiormente negli ultimi vent'anni, dovendo adeguarsi sia al nuovo contesto competitivo di riferimento che alle variazioni delle preferenze dei consumatori (Bhardwaj e Fairhurst, 2010).

Tra gli eventi più significativi che hanno rivoluzionato il mondo della moda troviamo l'avvento della globalizzazione (Segre Reinach, 2009) che a partire dagli anni Novanta ha cambiato completamente l'ambiente competitivo in cui le imprese si trovano ad operare, rendendolo più dinamico e complesso. Nonostante infatti il percorso di internazionalizzazione della moda fosse già iniziato negli anni Ottanta attraverso la possibilità di concedere i marchi in licenza (Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo), in quegli anni il settore si caratterizzava per essere dominato da alcuni grandi *players* che competevano tra di loro nei vari mercati (Bhardwaj e Fairhurst, 2010). In quel periodo le tre aziende leader erano Donna Karan, Calvin Klein e Ralph Lauren e i mercati di sbocco maggiormente rilevanti si trovavano in America, Giappone ed Europa (Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo). Per cercare di guadagnare quote di mercato all'interno di questo contesto stabile, sul finire degli anni Ottanta alcune aziende cominciarono a sviluppare alleanze anche con fornitori che si trovavano al di fuori dei loro mercati di riferimento e a delocalizzare la produzione verso paesi asiatici o dell'Est Europa (Bhardwaj e Fairhurst, 2010). L'obiettivo principale dell'outsourcing era quello di acquisire maggiori competenze nelle aree che venivano considerate più critiche, come per esempio quella del marketing, mediante l'attivazione di partnership con nuovi fornitori esteri e al contempo di beneficiare delle riduzioni di costo permesse dall'impiego di manodopera non qualificata (Bhardwaj e Fairhurst, 2010).

Questo nuovo modello produttivo contrastava con la teoria proposta dall'economia classica, secondo la quale le fasi di reperimento delle materie prime, produzione e consumo dovevano avvenire in luoghi che fossero geograficamente vicini tra loro (Giusti, 2012); al contrario l'attuazione di una strategia di delocalizzazione produttiva comporta un aumento della complessità organizzativa dovuto ad un incremento del lead time, una gestione più difficile della supply chain, una performance meno costante nell'esecuzione delle fasi produttive e procedure di import/export più complicate (Bhardwaj e Fairhurst, 2010).

Per cui, come evidenziato dallo stesso Stiglitz (Fondati, 2007), l'impatto della globalizzazione non è stato univoco né per le aziende né per i paesi in via di sviluppo coinvolti in questo processo. Dal punto di vista delle imprese della moda, la globalizzazione ha permesso alle aziende occidentali di esplorare nuove opportunità di business anche al di fuori dei mercati di riferimento, che stavano ormai entrando nella fase di maturità. Inoltre la diffusione di tecnologie telematiche innovative ha uniformato i bisogni dei consumatori a livello globale, attenuando le differenze tra i vari mercati e permettendo soprattutto a quelle aziende che producevano beni standardizzati di sfruttare la presenza di economie di scala e di competere con lo stesso prodotto sui diversi mercati mondiali, adottando una strategia uniforme (Enciclopedia Italiana Treccani).

Anche per quanto riguarda l'economia dei paesi in via di sviluppo l'effetto della delocalizzazione è stato duplice: da una parte infatti essa ha permesso l'avvio di un flusso positivo di capitali e conoscenze dai paesi occidentali e la formazione di un ceto imprenditoriale locale; dall'altra la volontà delle aziende di continuare a voler sfruttare i bassi costi d'impiego ha condotto ad un aumento del divario salariale tra paesi industrializzati e paesi in via di sviluppo, impedendo che si raggiungessero anche in questi ultimi delle condizioni di lavoro eque (Enciclopedia Italiana Treccani; Fondati, 2007).

Per le imprese della moda la globalizzazione ha comportato un aumento della soglia minima di investimenti necessaria per competere nei nuovi mercati, a causa dei maggiori costi distributivi che le aziende dovevano sostenere per aprire ulteriori punti vendita (Cietta, 2008). L'aumento degli investimenti, dei costi promozionali e il raggiungimento di una dimensione minima per poter competere hanno fatto sì che sul finire degli anni Novanta il settore della moda fosse diventato maggiormente concentrato a causa dei processi di acquisizione e fusione tra le aziende, che erano strumentali a fronteggiare i cambiamenti di contesto. In aggiunta, per cercare di diminuire il peso dell'aumento dei costi fissi e avere un controllo maggiore sui punti vendita, le aziende del settore cominciarono a proporre al consumatore un'offerta *total look* in modo tale da poter ripartire tali costi su maggiori volumi di vendita (Cietta, 2008). L'effetto congiunto di questi cambiamenti fu che, a fronte di una diminuzione del costo del lavoro, l'apertura ai mercati internazionali aveva di fatto comportato un aumento del livello di concorrenza nel settore e un allungamento del tempo di risposta ai bisogni dei consumatori dovuto alla nuova e complessa struttura della supply chain (Cietta, 2008; Bhardwaj e Fairhurst, 2010).

L'aumento del livello di concorrenza ha spinto le imprese a cercare nuove dimensioni su cui competere oltre a quella del prezzo. Poiché la moda è un settore dove le innovazioni che

vengono introdotte sono generalmente innovazioni di prodotto, diventava essenziale per queste aziende adottare una struttura produttiva che consentisse di essere più flessibili, veloci e di svolgere in maniera lineare tutte le fasi produttive in modo tale da ridurre il *time to market* e soddisfare la domanda del consumatore prima degli altri *competitors* (Bhardwaj e Fairhurst, 2010).

1.2 Le origini del Fast Fashion

La nascita di questa nuova esigenza ha determinato il successo del fast fashion, un modello che promette di offrire ai consumatori capi alla moda ma ad un prezzo accessibile (Caro e Martínez De – Albéniz, 2014). La *value proposition* delle imprese che adottano questo modello di business è strutturata in modo tale da generare valore sia per i consumatori finali che per i negozianti: ai consumatori il fast fashion offre un flusso continuo di nuove proposte durante tutta la stagione, spingendoli a tornare periodicamente in negozio. A sua volta l'alto turnover dei clienti riduce il rischio per i negozianti di avere merci invendute e assicura loro un flusso di capitali costante (Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali). Rispetto all'approccio tradizionale adottato nel settore, che si basa su una logica push in cui lo stilista definisce l'orientamento della collezione sulla base del suo gusto personale, le aziende del fast fashion utilizzano invece una logica pull (Sull e Turconi, 2008). Nel modello pull sono le attività a valle della catena di produzione che indirizzano l'andamento di quelle a monte. Poiché la produzione si attiva solamente sulla base degli ordini effettivi, il metodo pull permette di evitare che si formi un divario tra l'andamento della domanda e il ritmo della produzione. Questa logica si accompagna all'adozione del metodo di programmazione chiamato Just In Time (JIT), il quale consente alle aziende del fast fashion di ridurre al minimo il livello delle scorte e lo spreco di risorse economiche e finanziarie, aumentando l'efficienza complessiva del sistema produttivo e riducendo il tempo di risposta al mercato (Bocconcelli, 2015). La combinazione tra logica pull e JIT permette alle aziende del fast fashion di adeguarsi immediatamente ai cambiamenti delle preferenze dei consumatori mediante l'adozione di una struttura di produzione flessibile che consente l'invio frequente di piccoli lotti di prodotti ai punti vendita (Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali; Caro e Martínez De – Albéniz, 2014).

La velocità di risposta ai cambiamenti del mercato e la conseguente riduzione del lead time sono stati sicuramente dei fattori che hanno contribuito a spiegare il successo delle catene che hanno adottato questo modello di business, prime fra tutti Zara e H&M. Tuttavia, come evidenziato da Sull e Turconi (2008), le modalità di produzione e gestione della supply chain utilizzate nel fast fashion non rappresentano una novità assoluta all'interno dell'industria della

moda. Ad esempio Benetton, azienda trevigiana fondata nel 1965, può essere considerata un precursore del modello del fast fashion. L'innovazione del "tinto in capo" le ha infatti permesso di diventare un pioniere a livello internazionale nel campo della maglieria; questa tecnica prevede infatti che la fase di tintura avvenga direttamente sul prodotto confezionato e non a partire dal filo. In questo modo l'azienda aveva il tempo di raccogliere i dati di vendita provenienti dai negozi e sfruttarli per adattare i capi alle tendenze locali (Cietta, 2008).

Alla pari di quanto avviene oggi per le imprese del fast fashion, la combinazione tra produzione flessibile, prezzi più bassi rispetto ai concorrenti e l'impiego di un sistema di marketing verticale basato sul franchising costituirono le basi anche per il successo di Benetton, che nel 1995 possedeva 8.000 negozi in 110 paesi del mondo (Cietta, 2008). Questi dati ci fanno capire come, anche in un periodo precedente all'espansione della moda low cost, l'applicazione congiunta di determinate logiche produttive e distributive si fosse già rivelata fondamentale per garantire il primato all'azienda trevigiana nel comparto della moda accessibile.

La storia di Benetton presenta dei punti in comune con quella di Zara, azienda spagnola fondata nel 1963 e appartenente al gruppo Inditex che ad oggi rappresenta il leader mondiale nell'ambito della moda veloce. È interessante notare come, mentre negli anni Novanta Zara possedeva solamente 500 punti vendita di cui la maggior parte localizzati in Spagna e sembrasse quindi un'azienda non destinata a replicare il successo di Benetton (Sull e Turconi, 2008), ad oggi la situazione si è capovolta. Zara è infatti diventato un punto di riferimento a livello mondiale per la moda low cost e, secondo la classifica 2016 della società internazionale di consulenza Interbrand, si colloca al ventisettesimo posto tra i migliori marchi al mondo, con un *brand value* di 16.766 miliardi di dollari ed un tasso di crescita del 19%. Contrariamente a Zara, Benetton ha attraversato negli ultimi anni una fase discendente che l'ha portata a riprogettare la propria rete di punti vendita, calati oggi a 5.000.

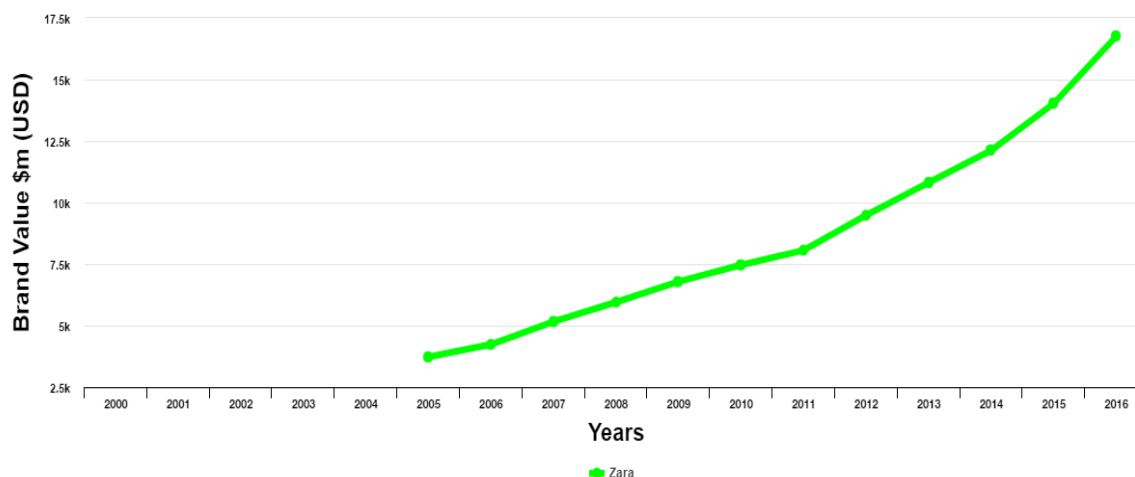


Figura 1.2: La crescita del brand Zara dal 2005 ad oggi
Fonte: Interbrand, 2016

Dal confronto tra i diversi risultati imprenditoriali di Zara e Benetton emerge come il successo del fast fashion non possa essere spiegato facendo riferimento solo alle strategie produttive e distributive adottate da queste aziende (Cietta, 2008). La velocità di risposta ai cambiamenti del mercato è sicuramente un elemento fondamentale del modello poiché per definizione il prodotto moda si caratterizza per avere un ciclo di vita breve e un alto livello di volatilità della domanda (Bhardwaj e Fairhurst, 2010); tuttavia le evidenze empiriche dimostrano come la velocità da sola non sia l'unica chiave per spiegare questo fenomeno (Cietta, 2008).

1.3 La polarizzazione dei consumi e l'ibridazione del prodotto

In primo luogo uno dei fattori che ha permesso lo sviluppo del fast fashion è stata la diffusione di un atteggiamento culturale favorevole al low cost (Rizzo, 2010 in Cappellari, 2016). Tradizionalmente la domanda per i prodotti moda ha una forma piramidale (Corbellini e Saviolo, 2011; Cappellari, 2016): al vertice troviamo la categoria dell'extra lusso, composta da prodotti che vengono realizzati seguendo le indicazioni dei clienti e che offrono un contenuto creativo e qualitativo molto elevato. Scendendo lungo la piramide troviamo i beni di lusso intermedio, che si differenziano da quelli della categoria precedente in quanto le aziende che vi operano si rivolgono ad un mercato meno esclusivo e più ampio rispetto ai brand dell'extra lusso. I beni di lusso intermedio costituiscono dei prodotti aspirazionali, in cui è fortemente visibile l'impronta del designer o il nome del marchio e che vengono resi desiderabili agli occhi dei consumatori attraverso la realizzazione di edizioni limitate e una distribuzione selettiva. Vi sono poi i prodotti del lusso accessibile, un termine che indica i beni che continuano a mantenere un contenuto moda elevato con un buon rapporto qualità/prezzo e che puntano su una strategia di distribuzione meno selettiva, in modo tale da essere accessibili ad una gamma di consumatori più ampia rispetto alle categorie superiori.

Infine alla base della piramide troviamo i brand che si rivolgono ad un mercato di massa e che portano sul mercato prodotti di tendenza a prezzi modici.

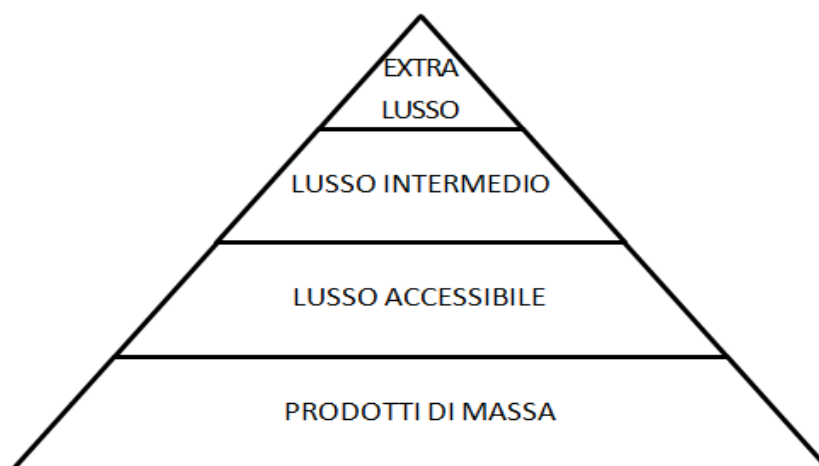


Figura 1.3: La segmentazione della domanda nel mondo della moda

Fonte: Elaborazione personale sulla base della tassonomia del settore moda presentata da Corbellini e Saviolo (2011)

Tuttavia negli ultimi anni i cambiamenti nel comportamento d'acquisto dei consumatori e nelle strategie competitive delle imprese hanno messo in discussione la struttura tradizionale del sistema moda nel quale, segmentando la domanda sulla base del prezzo, si arrivava essenzialmente all'individuazione di tre fasce: beni di lusso, prodotti di fascia media, prodotti base (Lovati, 2017). La tendenza odierna è invece quella di una crescente polarizzazione dei consumi: il peso della fascia media si riduce e i consumi si concentrano verso i due poli opposti della piramide, ossia i prodotti di alta gamma e i prodotti basilari (Corbellini e Saviolo, 2011). Tra le cause che hanno condotto alla polarizzazione dei consumi una delle principali è stata la crisi economica del 2008 che, avendo portato ad una diminuzione del reddito complessivo della popolazione, ha provocato una contrazione generale delle spese; in particolar modo dell'acquisto di prodotti aspirazionali di fascia media, che rappresentano il primo ingresso per i mercati del lusso. In secondo luogo, come ricordato da Cietta (2008), l'industria della moda offre al consumatore un prodotto che non rappresenta solamente un bene di consumo, ma dove anche la dimensione semiotica e comunicativa hanno un peso rilevante in quanto l'abbigliamento può essere usato come un mezzo da parte dell'individuo per rapportarsi con la società. Soprattutto nell'attuale contesto comunicativo in cui la diffusione di Internet ha permesso alle persone sia di entrare in contatto quotidianamente con abitudini e culture provenienti da altre parti del mondo che di condividere il proprio stile nell'abbigliamento con altri utenti, ciò a cui si sta assistendo è un crescente bisogno di personalizzazione dei prodotti per dimostrare la propria unicità. Contrariamente alla ricerca dell'omologazione, che aveva contraddistinto il periodo post – globalizzazione negli anni Novanta, oggi le scelte d'acquisto dei consumatori sono sempre più personali (Corbellini e

Saviolo, 2011). La combinazione tra questi cambiamenti ha fatto sì che crescesse l'importanza della dimensione immateriale del prodotto moda, che spesso arriva persino a sovrastare la quota di quella materiale (Cietta, 2008).

All'interno di un contesto così dinamico i criteri tradizionali di segmentazione del mercato sulla base del reddito o dell'età perdono il loro valore predittivo a causa dell'eterogeneità crescente nelle preferenze dei consumatori (Corbellini e Saviolo, 2011). Ad esempio la diffusione di tendenze come il mix and match, che consiste nel creare un look combinando insieme capi di lusso con vestiti low cost, ha fatto sì che venisse meno l'assioma secondo il quale coloro che possiedono un reddito più elevato comprano maggiormente nei negozi di lusso poiché l'ascesa della moda democratica si pone come un fenomeno trasversale alla classe d'appartenenza (Cappellari, 2016).

1.3.1 La nascita del *masstige*

L'abilità delle aziende del fast fashion è stata quindi la loro capacità di saper cogliere questi cambiamenti del mercato, individuando la possibilità di andare a collocarsi con il proprio sistema di offerta tra i prodotti di massa e il lusso accessibile, contribuendo alla nascita di quel segmento di mercato chiamato *masstige*. Con questo termine si indica una categoria di prodotti che presentano delle caratteristiche in comune con quelli delle fasce più elevate, ma che al contempo sono maggiormente accessibili sia in termini di prezzo che di distribuzione (Corbellini e Saviolo, 2011).

Per i consumatori odierni l'acquisto di un nuovo prodotto assolve soprattutto una funzione di gratificazione, rappresentando una sorta di premio che l'individuo si concede dopo aver raggiunto i propri obiettivi all'interno di un contesto quotidiano sempre più frenetico che lascia poco spazio da dedicare a sé stessi (Kotler et al., 2015). Il *masstige* costituisce dunque un nuovo sistema di offerta elaborato da alcune aziende in risposta alle nuove esigenze dei consumatori. Le imprese che operano in questo segmento di mercato offrono ai clienti la possibilità di riequilibrare il proprio vincolo di bilancio attraverso l'acquisto di capi o accessori che hanno un contenuto qualitativo e stilistico elevato, ma che vengono venduti ad un prezzo tale da bilanciare la spesa per i beni più lussuosi che essi si sono concessi come premio (Corbellini e Saviolo, 2011).

Secondo Corbellini e Saviolo (2011), all'interno della categoria "Masstige" troviamo due tipologie di aziende:

- Aziende del lusso che hanno attuato una strategia di *trading down* mediante lo sviluppo di un modello o di una linea di prodotti venduti ad un prezzo più basso del normale con lo

scopo di avvicinarsi al mercato di massa; ad esempio la creazione della linea Marc by Marc Jacobs da parte dell'omonima casa madre (Kotler et al., 2015; Cappellari, 2016).

- Aziende del fast fashion, le quali al contrario attuano una strategia di *trading up* attraverso la realizzazione di mini collezioni composte da abiti caratterizzati da una forte componente stilistica o di design. La componente creativa altamente presente in queste collezioni permette di distinguere i vestiti che le compongono dai capi *basic* tipici del mondo della moda democratica, che in genere rappresentano la maggioranza dell'assortimento.

La nascita del *masstige* ha avuto un effetto duplice: da un lato essa ha accentuato il processo di polarizzazione dello sviluppo e della scomparsa della fascia intermedia, concedendo ai consumatori un'alternativa più economica per compensare gli acquisti premium; dall'altro l'adozione di tecniche che generalmente venivano utilizzate solo dal settore del lusso anche da parte di aziende della fascia più bassa ha ridotto il divario tra prodotti lussuosi e prodotti meno prestigiosi (Corbellini e Saviolo, 2011). Aziende come Zara e H&M, nonostante lavorino per il mercato di massa, cercano di far alzare l'immagine percepita del loro brand adottando delle logiche commerciali e distributive che fino a poco tempo fa erano tipiche delle aziende del lusso. Questo perché il prodotto moda è una categoria merceologica che rientra tra gli *experience goods*; a differenza dei *search goods*, che vengono scelti sulla base di caratteristiche tecniche, i prodotti esperienziali non sono valutabili dal consumatore se non a posteriori. Per questo motivo le case di moda cercano di segnalare al consumatore il valore dei propri prodotti, che nel caso dei beni con una forte componente immateriale dipende anche dal luogo in cui viene consumata l'esperienza d'acquisto, in questo caso il punto vendita (Cietta, 2008). Spesso le catene del fast fashion decidono di aprire i propri negozi monomarca all'interno di location esclusive, scegliendo poi di combinare ad un'efficace organizzazione distributiva delle strategie peculiari. Per esempio Zara ha puntato sulla realizzazione di *flagship stores* con vetrine minimali che evocano ai consumatori l'atmosfera dei negozi del lusso, mentre H&M ha preferito realizzare delle *capsule collections* annuali in collaborazione con gli stilisti dei brand di fascia alta, come Karl Lagerfeld, Stella McCartney, Kenzo (Cappellari, 2016).



*Figura 1.3.1: La campagna pubblicitaria con la top – model Kate Moss per la collezione 2005 di H&M in collaborazione con Stella McCartney.
Fonte: Fashion Unfiltered*

1.4 Le conseguenze dell'ibridazione del prodotto

Secondo l'analisi di Cietta (2008) il successo del fast fashion come modello di business trova quindi una spiegazione nel modo in cui queste imprese sono riuscite ad affrontare le criticità emerse nelle varie aree gestionali a seguito dell'ibridazione del prodotto. Queste problematiche riguardano in particolar modo:

1. La gestione del rischio

Dato che nell'industrie della moda la domanda è di tipo *market - driven*, questo significa che produzione e consumo si influenzano reciprocamente e che la fase produttiva non può venire avviata in maniera autonoma senza tener conto dei cambiamenti nei gusti dei consumatori. Nel mondo della moda il ciclo produzione/consumo è caratterizzato da un'ignoranza simmetrica tra produttore e consumatore: nessuno dei due sa con certezza quali saranno i trend della prossima stagione poiché entrambi controllano solamente una parte del processo produttivo. Dal punto di vista del produttore questo meccanismo implica l'impossibilità di sapere a priori se i propri articoli verranno effettivamente venduti. Questa rischiosità diventa maggiormente problematica se, come nel caso del business della moda, la componente dei costi fissi, che sono irrecuperabili e che non dipendono dal valore della produzione, è maggiore rispetto al peso dei costi variabili.

2. La gestione della fase creativa

La crescita della quota del valore immateriale comporta la necessità sia di riprogettare la fase di gestione creativa che di aumentare il coordinamento tra le aree che si occupano della progettazione del prodotto e quelle che lo realizzano operativamente. Come detto all'interno del paragrafo 1.1 nel settore della moda le aziende competono tra loro attraverso innovazioni di prodotto, puntando soprattutto sulla dimensione estetica per differenziarsi rispetto ai concorrenti. I prodotti risultano quindi differenziati orizzontalmente, questo significa che non esiste una scala di misurazione oggettiva, ma che il valore che il consumatore attribuisce loro dipende da preferenze di carattere soggettivo e dunque non misurabili o conoscibili a priori dall'azienda.

La differenziazione di prodotto pone poi un altro tipo di problema: nel settore della moda la tutela dell'innovazione è ancora debole a causa del ricorso limitato ai brevetti come strumento di protezione. Per cui, una volta che il *first mover* ha lanciato il prodotto innovativo sul mercato, in caso di successo è facile per le imprese *follower* replicarne gli attributi estetici e ridurre in questo modo il rischio di invenduto. All'interno dell'attuale contesto competitivo si assiste quindi ad un conflitto tra la necessità per le imprese di innovare per continuare a restare competitive e l'impossibilità di difendere adeguatamente le innovazioni dalla concorrenza parassitaria di altri marchi (Tavassi, 2012; Paganini, 2016).

3. La gestione della filiera produttiva

Infine vi sono i problemi relativi all'impostazione di un'adeguata filiera produttiva, con l'obiettivo primario di ridurre il lead time. Tuttavia questo orientamento spesso impone di prendere delle decisioni in situazione di *trade - off* a causa della necessità per le imprese della moda di dover bilanciare tra loro diverse variabili collegate.

1.5 La moda tra rischio e innovazione

A causa della pluralità dei soggetti coinvolti e dell'eterogeneità delle competenze richieste agli addetti del settore l'industria della moda rappresenta oggi un sistema articolato, che appare molto distante dalla stabilità tipica degli anni Novanta nei quali le imprese rinnovavano le proprie collezioni ciclicamente e con tempi più dilatati (Volontè, 2003 in Cietta, 2008). Per queste aziende l'attività principale consiste nella progettazione di collezioni in quanto generalmente i prodotti non vengono lanciati sul mercato in maniera isolata, bensì insieme ad altri capi o accessori che sono stati progettati attorno allo stesso tema o che si rivolgono al medesimo segmento di mercato. Perciò, durante le fasi di sviluppo delle linee della collezione, i team delle aziende si attivano per individuare quali sono le tendenze del

momento in modo tale da ridurre il rischio di uno squilibrio tra domanda e offerta (Tartaglione e Gallante, 2010).

1.5.1 Il modello del programmato e quello del pronto – moda

I modelli tradizionali impiegati per progettare una collezione sono generalmente due, a cui corrispondono anche due logiche diverse di gestione della fase creativa e della filiera produttiva: il programmato e il pronto – moda (Tartaglione e Gallante, 2010). Entrambi i modelli devono affrontare le fasi di progettazione di una collezione illustrate nella figura 1.5.1(A), tuttavia essi lo fanno realizzando le varie fasi con modalità e con tempistiche diverse.

Ideazione	Definizione del posizionamento della linea o collezione
	Analisi delle tendenze
	Concezione e creazione dei modelli
	Selezione dei tessuti e dei fornitori
	Grafica
	Costruzione della collezione (selezione dei modelli)
Industrializzazione:	Prototipazione

Figura 1.5.1 (A): Le Fasi di progettazione di una collezione
Fonte: Tartaglione e Gallante, 2010

Le aziende del programmato lavorano in ottica previsionale e cercano di anticipare le tendenze, imponendosi come *market – maker* (Vona, 2004). Questa tipologia di imprese opera adottando una rigida ripartizione sia per la realizzazione delle stagioni autunno – inverno che per quelle del periodo estivo. La progettazione delle collezioni segue il calendario delle fiere di settore e delle sfilate: per la stagione autunno/inverno le collezioni vengono presentate alle fiere che si svolgono tra gennaio e febbraio, consegnate ai negozi tra luglio e agosto ed infine vendute ai consumatori finali a partire da settembre. Al contrario le collezioni primavera/estate vengono presentate alle fiere che si svolgono tra luglio e agosto dell’anno precedente, consegnate ai negozi tra gennaio e febbraio e diventano acquistabili dai consumatori a partire da marzo (Tartaglione e Gallante, 2010).

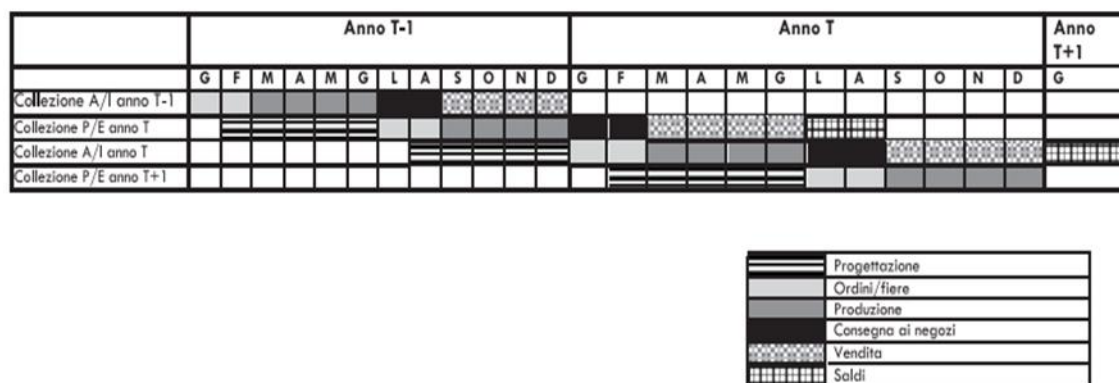


Figura 1.5.1 (B): Il calendario delle imprese del programmato
 Fonte: Tartaglione e Gallante, 2010

Le imprese che adottano invece il modello del pronto – moda non si pongono come obiettivo quello di determinare i nuovi trend di mercato, ma quello di minimizzare il rischio di invenduto che si genera quando c'è un *mismatch* tra le collezioni lanciate dalle case di moda e quello che i clienti si aspettano di trovare in negozio. Infatti, come accennato all'interno del paragrafo precedente, la moda rappresenta un business rischioso e questa rischiosità aumenta quanto più il momento della produzione del bene e quello del consumo sono distanti nel tempo a causa della velocità con cui i vari trend si susseguono sul mercato (Cietta, 2008). Per ridurre questo rischio le aziende del pronto – moda cercano di spostare quanto più avanti possibile l'inizio della produzione, in modo tale da ridurre il lasso temporale che intercorre tra la fase di produzione e quella di consumo del bene. Nel mentre vengono avviate delle attività di analisi del settore che consentano di disporre di maggiori informazioni sui nuovi trend emergenti al momento di avvio della produzione (Vona, 2004).

Le fasi che caratterizzano il processo creativo nel pronto – moda sono:

- Analisi del settore di riferimento e ricerca delle ultime tendenze
- Progettazione dell'articolo e realizzazione di un prototipo
- Modifiche ed eventuali correzioni del prototipo
- Lancio sul mercato del prototipo per testare le reazioni dei consumatori
- Avvio della produzione in serie dei modelli che hanno avuto un riscontro positivo

A differenza del modello del programmato, nel modello del pronto – moda non vi è una definizione rigida di collezioni che seguono l'andamento stagionale. Lo svolgimento di queste fasi è infatti strumentale per la definizione del primo nucleo di abiti che andranno a comporre una collezione mobile, destinata ad essere integrata e corretta attraverso lanci di produzione frequenti. Inoltre, mentre nel modello del programmato il successo di un capo è determinato dalla lunghezza del periodo in cui riesce a generare ricavi per l'azienda, nelle imprese del pronto – moda il riscontro positivo di un prodotto viene misurato sulla base dei volumi di

vendita che riesce a garantire nell'arco di tempo limitato in cui resterà disponibile e sul numero di modelli differenti che si riescono a sviluppare a partire dal prodotto base (Cietta, 2008).

Le conseguenze più importanti che derivano dall'adottare il modello del programmato piuttosto che quello del pronto – moda riguardano le differenti modalità di gestione del rischio e la lunghezza dei lead time. Generalmente il modello del programmato viene impiegato da aziende che operano nel settore dell'*haute couture*, ad esempio Dolce&Gabbana (Vona, 2004). Secondo Cietta (2008) il problema principale di questo modello è dovuto ad uno squilibrio temporale tra il numero di mesi necessari per la realizzazione degli abiti e il lasso di tempo in cui i capi di abbigliamento sono disponibili nei negozi per essere venduti a prezzo pieno ai consumatori prima dell'inizio dei saldi. La gestione di una filiera produttiva così lunga e articolata porta ad un allungamento dei lead time che servono per completare lo svolgimento delle varie fasi di progettazione della collezione e consegna ai dettaglianti. Se da un lato quindi l'adozione del programmato consente alle aziende di presentare ai propri distributori un campionario composto da modelli più variegati e personalizzati; dall'altro la lunghezza della filiera produttiva tipica di questo modello non permette di adeguarsi velocemente ai cambiamenti del mercato (Vona, 2004). Le dinamiche di funzionamento del programmato risultano dunque più complesse da applicare all'interno del mercato attuale rispetto a quelle del pronto – moda in quanto il venir meno dei tradizionali criteri di segmentazione della domanda e la sua crescente variabilità rendono più difficile lavorare in ottica previsionale e aumentano la rischiosità in capo al dettagliante, il quale deve investire per acquistare dei prodotti senza conoscere esattamente quali saranno le tendenze dei mesi successivi in cui li dovrà vendere.

1.5.2 Le tipologie di rischio e l'aumento dei costi fissi

Come è stato detto all'interno del paragrafo 1.4 l'ibridazione del prodotto ed i cambiamenti nelle preferenze dei consumatori hanno fatto crescere la componente di rischio già intrinsecamente presente all'interno del mondo della moda. Secondo Tartaglione e Gallate (2010), le tipologie di rischio principali di questo settore sono: rischio di previsione, di progettazione e di industrializzazione. Queste tre categorie sono tutte correlate tra loro e dipendono dalla capacità del produttore di cogliere in anticipo le tendenze del mercato e nella possibilità di riuscire ad incorporarle tutte quante al momento della progettazione del design finale del prodotto. Da questo punto di vista dunque il modello del pronto – moda consente una gestione del rischio più agevole rispetto a quello del programmato, poiché l'avvio della fase di produzione a ridosso di quella di consumo permette all'azienda di disporre di maggiori

informazioni in merito all'andamento del mercato. Lo sviluppo di una collezione mobile destinata ad essere integrata e rinnovata attraverso riassortimenti frequenti fornisce la possibilità alle imprese del pronto – moda di correggere una collezione anche a posteriori, grazie alla loro struttura di produzione flessibile che presenta un *time to market* massimo di circa 60 giorni (Vona, 2004). Tuttavia questa velocità di risposta è spesso ottenuta a discapito della varietà degli articoli proposti nella collezione; il campionario delle aziende del pronto – moda è infatti molto meno ampio rispetto a quello del programmato ed è composto da circa dieci capi, la maggior parte dei quali ottenuti dalla rivisitazione di modelli precedenti (Cietta, 2008). Quest'ultimo aspetto del pronto – moda contrasta con le esigenze dei consumatori odierni, che invece si aspettano di trovare nei punti vendita un ampio assortimento di prodotti che, dovendo svolgere anche una funzione comunicativa verso l'esterno, devono avere anche una propria dimensione stilistica.

Inoltre l'aumento dell'importanza della quota immateriale rispetto a quella materiale di produzione ha avuto l'effetto di spostare la struttura dei costi aziendali dai costi variabili ai costi fissi, tra i quali assumono un rilievo particolare i costi distributivi e promozionali (Cietta, 2008). Poiché infatti i capi d'abbigliamento rientrano tra i prodotti esperienziali ed i consumatori si aspettano che le aziende mandino loro dei segnali per capire in anticipo il valore dei prodotti, la pubblicità e la gestione dell'atmosfera all'interno del punto vendita rappresentano le due dimensioni su cui le aziende di moda possono puntare per invogliare i consumatori a procedere all'acquisto. Di norma nel mondo della moda le aziende investono circa il 7% del loro fatturato in pubblicità per far conoscere il marchio e lo stile aziendale. Tuttavia, al crescere della competitività all'interno del settore, diventa difficile raggiungere una *share of voice* comunicativa sufficiente ad emergere sui concorrenti soprattutto per le case di moda più piccole, le quali non possono investire in comunicazione e distribuzione le stesse cifre di quelle più strutturate (Kotler et al., 2015).

A causa dell'importanza crescente attribuita al ruolo del punto vendita e alla comunicazione, per il futuro ci si attende quindi un aumento del livello di concentrazione del settore. In aggiunta va ricordato anche che le spese pubblicitarie e di distribuzione non rappresentano solo dei costi fissi, ma anche dei costi irrecuperabili. La loro remunerazione dipende infatti dall'abilità dell'azienda di completare il ciclo produttivo e vendere i suoi prodotti al mercato. Se tale processo non viene concluso il valore di un semilavorato è praticamente nullo. Per cui nel decidere quali strategie distributive e comunicative adottare le aziende devono tenere conto anche del numero di processi che in media non viene completato (Cietta, 2008).

1.6 Come funziona il Fast Fashion

Il modello del programmato e quello del pronto – moda rappresentano due soluzioni produttive opposte, tuttavia dalla combinazione dei loro elementi caratteristici è possibile individuare tutta una serie di modelli innovativi che si adattano all’ambiente competitivo attuale del mondo della moda. Tra queste soluzioni intermedie troviamo anche il fast fashion, che rientra nella categoria del pronto – programmato. Le imprese del fast fashion sono dunque delle imprese ibride, che uniscono nello stesso modello produttivo i vantaggi del programmato e del pronto – moda, consentendo un miglioramento nella gestione dei rischi e delle tempistiche di risposta al mercato rispetto ai due modelli originali (Vona, 2004).

Una delle caratteristiche delle aziende del fast fashion è quella di combinare la presenza di una divisione marketing molto sviluppata, il cui obiettivo principale è quello di monitorare costantemente i cambiamenti del mercato, con l’adozione di una filiera produttiva flessibile simile a quella del pronto – moda, che consente di beneficiare dei lead time ridotti tipici di questo modello (Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali).

Mentre nel modello del programmato e in quello del pronto – moda le informazioni si muovono seguendo un flusso che procede rispettivamente dall’ “alto verso il basso” e dal “basso verso l’alto”, nelle aziende della moda veloce lo scambio di informazioni avviene sempre in maniera biunivoca (Cietta, 2008). Oltre alle informazioni provenienti dalle ricerche di marketing, aziende come Zara comunicano costantemente con i responsabili dei punti vendita, i quali devono raccogliere i dati di vendita attraverso l’uso di un dispositivo manuale. Questo metodo li obbliga a svolgere un ruolo attivo nella raccolta di informazioni, in quanto essi dovranno comunicare costantemente con gli impiegati e controllare il livello delle scorte. Circa il 70% della remunerazione degli *store managers* dipende anche dall’accuratezza con cui sono stati raccolti i dati di vendita; in questo modo l’azienda cerca di incentivare i responsabili a verificare l’andamento del negozio come se essi fossero i proprietari del punto vendita e non degli intermediari (Sull e Turconi, 2008). Le aziende del fast fashion monitorano inoltre le reazioni dei consumatori, ad esempio controllando i social network, e reagiscono prontamente in caso di feedback negativi. In Zara l’85% della collezione viene prodotta sulla base dell’andamento delle vendite (Vona, 2004): le linee che hanno meno successo vengono immediatamente ritirate dai mercati principali e vendute a prezzi bassissimi sui mercati secondari per evitare giacenze, mentre i best seller vengono riassortiti settimanalmente attraverso l’invio di piccoli lotti composti da circa 500 pezzi (Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali). Il tasso di rotazione frequente dei capi permette alle aziende del fast fashion di correggere l’andamento della collezione principale, che in genere definisce

le linee guida della stagione, dando maggiore risalto ai temi che si sono rivelati vincenti. Al contempo questo rinnovamento spinge i clienti a visitare spesso i punti vendita per vedere gli aggiornamenti (Cietta, 2008; Salzani, 2016). Sempre facendo riferimento al caso Zara, che a livello organizzativo rappresenta un *benchmark* per le imprese del settore, la politica aziendale di riassortimento settimanale del magazzino ha l'obiettivo di alimentare nei consumatori una sensazione di scarsità e di urgenza, in modo tale da spingerli all'acquisto impulsivo dei capi senza aspettare i saldi di fine stagione (Vona, 2004). Questa strategia di ripensamento costante del punto vendita unita all'alto numero di negozi presenti nelle vie centrali permette a Zara di non dover nemmeno ricorrere alla pubblicità per attirare l'attenzione dei clienti (Kotler et al., 2015).

1.6.1 La gestione della filiera produttiva e le economie di prossimità

L'adattamento così rapido alle preferenze dei consumatori è reso possibile da una struttura produttiva flessibile in cui le attività di progettazione e produzione della collezione vengono portate avanti in maniera parallela. Le informazioni raccolte nella fase di ricerca vengono trasmesse agli uffici stilistici e utilizzate per identificare le linee di sviluppo della collezione. Mentre nel programmato l'impronta della collezione è decisa dallo stilista, nelle imprese del fast fashion la centralità di questa figura viene a mancare e l'area creativa coinvolge una pluralità di soggetti, con una quota di addetti allo stilismo che arriva ad essere anche del 20 - 25% rispetto al totale del personale aziendale (Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali). Di norma le catene del fast fashion lanciano 2/3 collezioni all'anno, la prima collezione invernale viene proposta a maggio mentre quella estiva a dicembre. Queste collezioni di base costituiscono il 15 – 20% dell'assortimento complessivo e in genere vengono lanciate al buio, cioè bypassando la fase di verifica, in attesa di capire l'andamento del mercato e di osservare le proposte delle *maison* d'alta moda per poi introdurre dei rinnovamenti attraverso dei flash di produzione frequenti. Il modello del fast fashion riesce quindi ad abbassare il livello di rischio del settore poiché il rischio di lanciare prodotti a stagione iniziata è compensato dalla maggiore quantità di informazioni di cui l'azienda dispone, mentre il raffinamento continuo della collezione di base aumenta la probabilità rispetto al modello del programmato di andare sul mercato con prodotti migliori (Cietta, 2008).

La rapida circolazione delle informazioni grazie ai social media permette alle catene della moda veloce di osservare in tempo reale le proposte presentate dagli stilisti più famosi, per poi replicarle nell'immediato attraverso una filiera produttiva che punta sulla velocità di produzione e distribuzione (Esposito, 2016). Inoltre, come discusso all'interno del paragrafo 1.4, la scarsa tutela dell'innovazione nel campo dell'abbigliamento e degli accessori permette

alle aziende del fast fashion non solo di prendere ispirazione dai modelli presentati alle sfilate, ma talvolta anche di copiare le creazioni di altri stilisti senza essere accusate di plagio. Poiché infatti nel prodotto moda la scissione tra componente stilistica e industriale non è sempre possibile, avviare una causa per plagio contro i colossi della moda veloce rischierebbe di rivelarsi inutilmente dispendioso (Esposito, 2016).



Figura 1.6.1 (A): Il celebre modello di scarpe “Rockstud” di Valentino e la copia realizzata da Zara in una collezione del 2015

Fonte: MyUrbanMarket, 2015

Le aziende del fast fashion riescono a mantenere un prezzo di vendita così basso perché hanno saputo sfruttare al massimo i vantaggi derivanti dalla delocalizzazione produttiva. L’assortimento presente all’interno di queste catene può infatti essere suddiviso tra capi basici, che rappresentano dal 70 all’80% dell’assortimento, e capi con un contenuto moda elevato, i quali si collocano al vertice del *fashion triangle* (Caro e Martínez De – Albéniz, 2014).

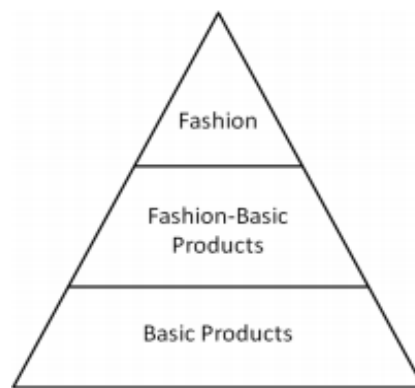


Figura 1.6.1 (B): Fashion Triangle
Fonte: Caro e Martinez De – Albéniz, 2014

Dal punto di vista della realizzazione dei capi le due principali catene del fast fashion seguono logiche diverse. H&M infatti non possiede fabbriche proprie, per cui la realizzazione di ogni prodotto viene appaltata a dei terzisti a prescindere che si tratti di un capo *basic* o *fashion*. Al contrario Zara, avendo puntato su una strategia di integrazione verticale per avere un maggiore controllo sulla produzione e possedendo dunque delle fabbriche di proprietà, segue un *iter* diverso a seconda che si tratti di prodotti basici o meno. I capi basici, che hanno un ciclo di produzione più lungo, vengono realizzati in Asia o in Turchia, mentre la produzione interna si focalizza sugli articoli con un contenuto moda più alto e a cui è associato un rischio maggiore. Per questi capi la fase di assemblaggio viene gestita in laboratori collocati in Spagna o in Marocco (Vona, 2004; Kotler et al., 2015). Poiché infatti all'interno della moda la dimensione creativa e quella produttiva sono strettamente connesse tra loro, all'aumentare della complessità stilistica dei capi diventa fondamentale per le aziende del fast fashion poter sfruttare i vantaggi derivanti dalla prossimità geografica con la propria rete di fornitori, in modo tale da facilitare il coordinamento tra le varie fasi della produzione. La delocalizzazione verso paesi come la Turchia o la Romania permette inoltre di contenere i costi logistici, di distribuzione e di trasporto (Cietta, 2008). Questo risparmio si traduce dunque nella possibilità di vendere i propri capi a prezzi minori rispetto ai concorrenti.

La delocalizzazione produttiva rappresenta una delle caratteristiche comuni alle aziende del fast fashion in quanto per vendere un prodotto ad un prezzo così basso è necessario poter beneficiare delle riduzioni del costo della manodopera presenti nei paesi in via di sviluppo, nonostante queste politiche volte al risparmio si siano spesso tradotte in uno sfruttamento dei lavoratori e in un incremento dei problemi ambientali (Salzani, 2016). Queste tematiche verranno approfondite all'interno del capitolo successivo.

Capitolo 2 – Il problema della sostenibilità

Il settore del tessile e abbigliamento è uno dei pochi che ha continuato a rimanere redditizio anche durante gli anni della crisi economica; oggi vengono infatti venduti più di ottanta miliardi di abiti all'anno, circa il 400% in più rispetto a vent'anni fa (Andriola, 2016). Stando alle previsioni della società McKinsey&Company in merito all'andamento futuro dell'industria della moda, per il 2017 ci si attende un'ulteriore espansione del settore con una crescita del 2,5 - 3,5 % (Imran et al., 2016). Per il momento questo trend positivo trova conferma anche nei dati raccolti dall'Indagine Campionaria del Centro Studi Sistema Moda Italia, dai quali emerge che nel primo trimestre del 2017 il fatturato delle imprese italiane attive nel tessile – abbigliamento ha registrato una crescita dell'1,8%.

Il mercato mondiale più rilevante nel settore moda è rappresentato dall'Europa, dove negli ultimi vent'anni la domanda per questa tipologia di prodotti ha evidenziato un tasso di crescita medio annuo positivo e pari al + 5,3% (Andriola, 2016). A livello europeo l'industria tessile italiana risulta essere quella più importante, a tal punto che la professoressa Stefania Saviolo dell'Università Bocconi sostiene che la moda rappresenti per l'Italia il suo petrolio, facendo riferimento al grande volume d'affari che ruota attorno a questo settore e al valore del know-how italiano che, soprattutto nel comparto del lusso, è apprezzato e riconosciuto in tutto il mondo (Rai, 2017).

Secondo i dati riportati sul sito del SMI (Sistema Moda Italia), una delle più grandi organizzazioni mondiali di rappresentanza degli industriali del settore, il ramo del tessile – abbigliamento risulta essere il terzo settore manifatturiero a livello nazionale, formato da 450.000 addetti e più di 50.000 aziende attive sul territorio.

Dall'analisi di questi dati si può dunque capire come il settore della moda sia un business molto importante sia per l'economia nazionale che per quella mondiale e proprio per questo motivo negli ultimi anni è aumentato l'interesse nei confronti delle varie fasi che compongono la sua filiera produttiva.

Una ricerca condotta del Nordic Fashion Council nel 2013 indica che il settore tessile rappresenta la seconda tipologia di industria più inquinante al mondo, dietro a quella petrolifera (Andriola, 2016). Le fasi produttive di questo settore si caratterizzano infatti per avere un forte impatto ambientale in quanto processi come la tintura, la stampa e il finissaggio richiedono il consumo di elevate quantità di energia elettrica e di risorse naturali scarse (in primo luogo l'acqua), oltre all'utilizzo di prodotti chimici. Da uno studio svolto da ricercatori dell'omonimo istituto intitolato *Survey of chemicals in consumer products by the Danish*

Ministry of Environment and Energy è emerso che un quarto delle sostanze chimiche prodotte in tutto il mondo viene utilizzato all'interno del settore tessile. Tra i prodotti chimici più utilizzati troviamo fibre sintetiche che si presentano sotto forma di poliestere e che vengono ottenute mediante la lavorazione del petrolio grezzo, ma anche ftalati, formaldeide, metalli pesanti, solventi, coloranti tossici.

L'utilizzo di queste sostanze è nocivo per l'ambiente in quanto la realizzazione delle fibre sintetiche comporta l'emissione nell'atmosfera sia di CO₂ che dell'ossido di diazoto, un gas con un potenziale di riscaldamento globale 310 volte superiore a quello dell'anidride carbonica, oltre all'inquinamento delle falde acquifere attraverso il rilascio di composti organici volatili e lo scarico di solventi nelle acque (Chirico, 2017).

Tuttavia questi composti chimici si rivelano dannosi anche per la salute; durante un'intervista rilasciata alla trasmissione *Petrolio* il dottor Enzo Berardesca ha affermato che l'utilizzo di queste sostanze chimiche per la realizzazione dei capi di abbigliamento ha condotto ad un aumento delle malattie dermatologiche da contatto con i tessuti, causate dall'impiego di materiali scadenti. Questa tesi viene confermata anche da uno studio patrocinato dalla Commissione dell'Unione Europea intitolato *Chemical substances in textile products and allergic reactions*, secondo il quale il 7-8% delle patologie epidermiche sono causate da derivati chimici presenti sui vestiti (De Ceglia e Rubino, 2016). Per i consumatori è difficile tutelarsi poiché per legge l'unica etichetta obbligatoria è quella di composizione, dove però vengono elencate solamente le fibre contenute nel prodotto mentre non sono obbligatorie le indicazioni relative ad altre componenti potenzialmente tossiche come coloranti allergenici, metalli pesanti e formaldeide. In aggiunta, da un'indagine svolta nel 2009 dall'Associazione Tessile e Salute per conto del Ministero della Salute sui prodotti tessili presenti sul territorio italiano è emerso che nel 34% dei casi la composizione dei prodotti riportata sull'etichetta era sbagliata, mentre nel 15% gli articoli ne erano privi (Associazione Tessile e Salute, 2016).

2.1 Le logiche del fast fashion e l'overconsumption

A partire dai primi anni 2000 i problemi ambientali e salutarie collegati alle lavorazioni del settore della moda sono stati aggravati dall'avvento del fast fashion.

Riprendendo quanto accennato nel paragrafo 1.4, questo settore si caratterizza per avere una domanda di tipo derivato, ossia dipendente dall'effettivo consumo di una certa tipologia di beni da parte degli utenti a valle. Per questo motivo una delle componenti che ha determinato il successo di catene come Zara e H&M è stata proprio la loro abilità ad intercettare i cambiamenti nella domanda da parte dei consumatori. Oggi infatti le persone non acquistano più i capi d'abbigliamento per soddisfare un bisogno primario, quanto piuttosto perché

attribuiscono loro tutta una serie di significati simbolici e comunicativi. Di conseguenza i vestiti perdono la loro connotazione strettamente funzionale e vengono visti come un modo ulteriore di esprimere la propria personalità, consentendo a chi li indossa di sentirsi parte di un gruppo di riferimento e viceversa agli altri membri della comunità di identificare i loro simili. Secondo Tim Kasser, professore di psicologia presso il Knox College, le pubblicità hanno avuto un ruolo fondamentale nell'orientamento del comportamento d'acquisto dei consumatori. Egli afferma infatti che le campagne pubblicitarie incitano le persone al mantenimento di un comportamento consumistico, stimolando il materialismo e facendo passare il messaggio che la vera felicità possa essere raggiunta solamente attraverso l'acquisto di beni materiali (Morgan, 2015). Nella medesima prospettiva si colloca anche l'intervento dell'*investment manager* Guido Maria Brera, il quale attribuisce al fast fashion una funzione di consolazione. Da un lato infatti troviamo i beni effettivamente prioritari come la casa, l'assicurazione o l'accesso agli studi che continuano a rimanere molto costosi e non sono accessibili a tutti, mentre dall'altro la moda veloce dà alle persone l'idea di essere ricche perché possono permettersi di comprare una grande quantità di vestiti (Morgan, 2015). Grazie a questo modello di business infatti i consumatori possono acquistare prodotti alla moda, simili a quelli presentati durante le sfilate dai brand del lusso, ma ad un costo decisamente inferiore. La rapidità con cui le aziende del fashion riescono ad adattarsi alle esigenze dei consumatori, ottenuta mediante una struttura di produzione flessibile che prevede una breve fase di prototipazione seguita dalla produzione in piccoli lotti di una grande varietà di prodotti, permette loro di rifornire i punti vendita settimanalmente con nuovi capi e al contempo invoglia i consumatori a tornare per acquistare le ultime novità. Oggi compriamo circa 80 miliardi di nuovi capi d'abbigliamento all'anno (Morgan, 2015) e questi numeri sono destinati ad aumentare.

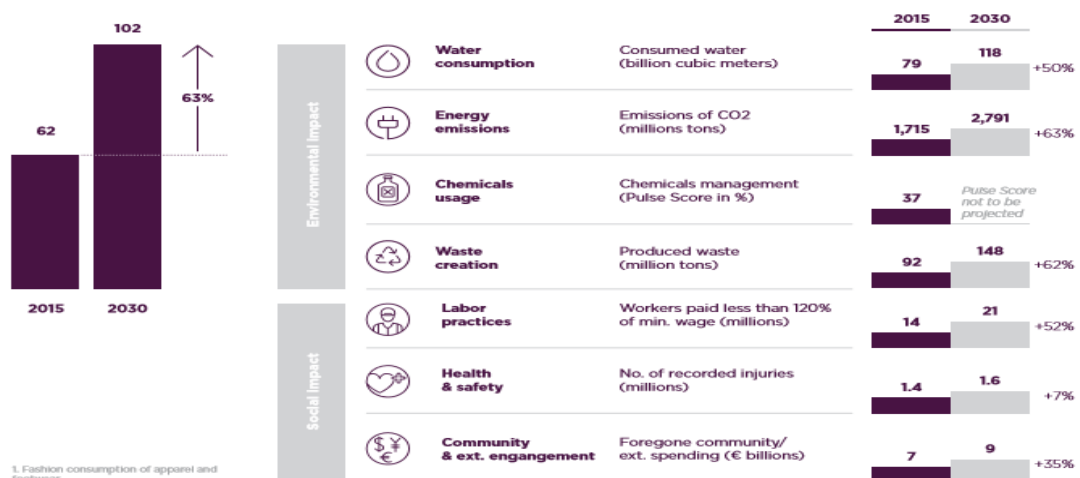


Figura 2.1 Previsione del consumo globale di capi di abbigliamento in milioni di tonnellate
Fonte: Kerr e Landry, 2017

Come si può vedere dalla figura 2.1 considerando i dati relativi ai trend di crescita della popolazione mondiale e del Prodotto Interno Lordo (GDP) i ricercatori del Boston Consulting Group (BCG) hanno previsto che entro il 2030 il consumo globale di abbigliamento e scarpe crescerà del 64,51 %, passando da 62 milioni di tonnellate a 102 milioni (Kerr e Landry, 2017). Questo comporterà non solo un incremento del consumo di acqua e delle emissioni di CO₂, ma anche un peggioramento delle condizioni lavorative degli addetti al settore che vivono nei paesi meno sviluppati e che costituiscono il grosso della manodopera impiegata. Basti pensare che dei 40 milioni di lavoratori attivi nell'industria della moda, 4 milioni si trovano nel solo Bangladesh (Rai, 2017).

2.2 La delocalizzazione produttiva

La possibilità di risparmiare sul costo della manodopera, che per le aziende di moda rappresenta una delle voci più onerose, ha infatti spinto molte imprese a delocalizzare la produzione verso le economie a basso costo come Cina, India, Bangladesh e Cambogia.

Ad esempio Zara, che prima realizzava la maggior parte dei suoi prodotti in Europa, a partire dal 2012 ha delocalizzato il 13% della sua produzione tra Cina e Turchia. In questo modo l'azienda iberica può sfruttare contemporaneamente sia i vantaggi derivanti da un minor costo della manodopera che mantenere invariata l'efficienza nella distribuzione, poiché mentre il tempo medio di spedizione dalla Cina è di 3 settimane quello dalla Turchia è invece di 5 giorni (Annamma et al., 2012). Il contenimento dei costi della manodopera è uno degli elementi che, insieme alla quasi assenza di pubblicità, permette a questa tipologia di imprese di vendere i propri prodotti ad un prezzo estremamente competitivo e di ottenere un margine di profitto elevato – circa il 16% – puntando sugli elevati volumi di vendita (Annamma J. et al., 2012).

Tuttavia la delocalizzazione ha contribuito ad aumentare le problematiche già presenti nel settore. Spesso infatti in questi paesi meno sviluppati la legislazione in materia di tutela dell'ambiente e dei lavoratori è molto meno severa rispetto a quella europea, ad esempio all'interno delle fabbriche asiatiche i sindacati sono praticamente assenti. Inoltre, dato che nel business del fast fashion la parte più rilevante della competizione si gioca sul mantenere il prezzo di vendita più basso rispetto a quello dei concorrenti, questo meccanismo fa sì che le multinazionali premano sui produttori locali affinché si impegnino a ridurre ulteriormente i costi di lavorazione. Per cercare di sottostare a questi vincoli e non perdere gli ordini i produttori dei paesi in via di sviluppo sono costretti a pagare salari bassissimi, ad incrementare le ore di lavoro o a risparmiare sulle misure di sicurezza. In particolare il crollo del Rana Plaza a Dacca il 24 aprile 2013 ha contribuito in maniera determinante a far

comprendere a livello mondiale quanto siano precarie le condizioni lavorative in questi paesi. L'edificio ospitava al suo interno diverse attività commerciali, tra cui alcune fabbriche tessili che producevano abbigliamento per conto di marchi come Primark. Nonostante nei giorni precedenti gli ispettori avessero intimato di evacuare lo stabile, l'avvertimento era stato ignorato dai responsabili delle fabbriche, i quali avevano dato l'ordine agli operai di rientrare a lavoro per non rallentare la produzione. Il crollo del complesso ha causato la morte di 1.129 persone mentre altre 2.515 sono rimaste ferite (Wikipedia).

Oltre alla mancata tutela dei lavoratori, la delocalizzazione produttiva verso paesi meno sviluppati costituisce una minaccia anche per l'ambiente e per la salute dei consumatori. Difficilmente infatti il perseguimento di una strategia di prezzo come quella adottata dalle aziende del fast fashion lascia spazio all'utilizzo di materiali di qualità e allo sviluppo di percorsi sostenibili lungo la filiera produttiva, che potrebbero far incrementare i costi anche del 30-40%.

2.3 I danni dell'industria cotoniera

Tra le fibre più utilizzate dall'industria tessile troviamo sicuramente il cotone. La coltivazione di questa fibra pone diverse problematiche ambientali in quanto la pianta per crescere necessita di grandi quantità di acqua. In aggiunta l'impiego di pesticidi chimici e fertilizzanti, oltre a far aumentare le emissioni di CO₂, provoca danni anche alla salute dei coltivatori, come hanno dimostrato le ricerche condotte in India dal dottor Pritpal Singh. La sua testimonianza è rilevante in quanto egli è il fondatore del Baba Farid Center For Special Children, un centro che si occupa della riabilitazione di bambini con gravi problemi di disabilità mentale localizzato nella regione del Punjab, dove viene coltivata la maggior parte del cotone indiano. In particolare i suoi studi hanno dimostrato come l'utilizzo di pesticidi senza l'uso di alcuna forma di protezione da parte dei coltivatori abbia condotto nel tempo ad un aumento dei difetti congeniti, delle malattie mentali e dei tumori nei bambini della regione; oltre ai danni provocati alla vista e all'epidermide degli agricoltori che lavorano a stretto contatto con queste sostanze chimiche per un periodo prolungato di tempo (Morgan, 2015).

Inoltre, mentre l'Unione Europea ha varato nei confronti delle industrie della moda delle leggi severe in merito alle modalità di smaltimento dei rifiuti di produzione e dei coloranti, al contrario nei paesi in via di sviluppo le aziende terziste che collaborano con i brand globali del fast fashion non sono assoggettate a dei vincoli così restrittivi dai governi locali (De Ceglia e Rubino, 2016). In luoghi come l'India, dove avvengono la maggior parte dei processi di tintura dei capi, gli scarichi prodotti dagli impianti vengono smaltiti direttamente nelle falde acquifere.

Un'altra fibra molto utilizzata dalle aziende del fast fashion è il poliestere che a partire dal 2007, ossia in corrispondenza degli anni del boom delle catene low cost, è diventata la fibra maggiormente adoperata nell'abbigliamento. A differenza della coltivazione del cotone la realizzazione di fibre sintetiche come il poliestere ha il vantaggio di consumare meno risorse idriche e di richiedere solo una bassa percentuale di petrolio (Altroconsumo, 2016).

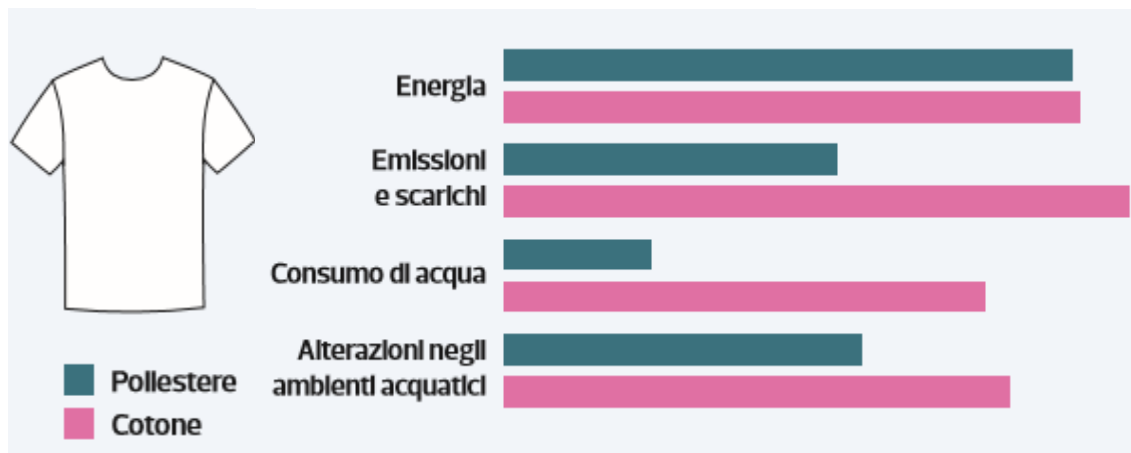


Figura 2.3 (A): Comparazione tra t-shirt realizzata in cotone e poliestere,
Fonte: Altroconsumo, 2016

A titolo di esempio, nella figura 2.3 (A) è riportato un confronto tra una maglietta realizzata in cotone e una in poliestere. Se si considerano i quattro più importanti indicatori di impatto ambientale, il poliestere risulta avere quello minore sull'ambiente. Tuttavia il grande limite di queste fibre ottenute chimicamente è che non sono biodegradabili e non vi è dunque la possibilità di riciclare i capi che le contengono.

Nel complesso il consumo di fibre impiegate nel settore della moda è così distribuito:

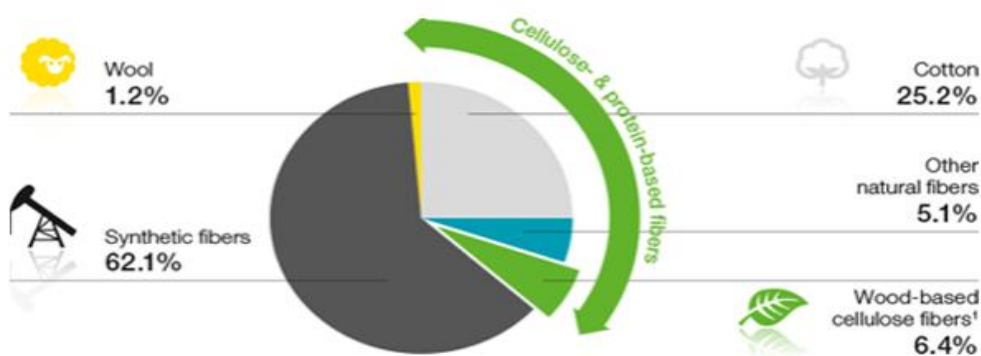


Figura 2.3 (B): Percentuale di fibre impiegate nel settore della moda
Fonte: Chirico, 2017

Le materie prime maggiormente utilizzate sono le fibre sintetiche (62,1%) e il cotone (25,2%), seguite da fibre di origine vegetale come il lino o la canapa (6,4%) e infine da quelle di origine animale come la lana (1,2%).

2.4 La sostenibilità come fonte di vantaggio competitivo

2.4.1 I nuovi valori dei consumatori

A seguito delle riflessioni esposte nei paragrafi precedenti si può capire come le strategie di delocalizzazione, attuate con l'obiettivo di ottenere costanti riduzioni di costo, abbiano comportato un impoverimento della filiera produttiva, arrivando ad offrire ai consumatori finali una grande varietà di prodotti, dove spesso però manca la componente della qualità. Ad ogni modo eventi come il crollo del Rana Plaza o le accuse di sfruttamento di manodopera minorile rivolte ad aziende come Nike e Reebok hanno avuto l'effetto di far riflettere sia le imprese che i consumatori sugli effetti negativi correlati alla delocalizzazione della produzione e sull'attivazione di percorsi sostenibili (De Marchi e Sebastiani, 2014).

All'interno del Rapporto Brundtland del 1987 la Commissione Mondiale per l'Ambiente e lo Sviluppo (WECD) definisce lo sviluppo sostenibile come una modalità di sviluppo che soddisfi i bisogni attuali senza compromettere la possibilità per le generazioni future di soddisfare i propri. Per le imprese di oggi la sostenibilità rappresenta un tema rilevante in quanto gli scandali che hanno colpito il mondo della moda come i casi sopra citati hanno fatto perdere ai consumatori la fiducia acritica nei confronti della marca. I consumatori hanno infatti acquisito una maggiore consapevolezza in merito ai danni ambientali e sociali provocati da questo modello produttivo e si dichiarano disposti anche a pagare un prezzo maggiore in cambio dell'impegno da parte delle aziende della moda a promuovere uno sviluppo sostenibile. Dato che i valori personali costituiscono una delle componenti che influenzano il processo d'acquisto, i brand internazionali non possono non prestare attenzione allo sviluppo di una filiera produttiva sostenibile non solo per ragioni di natura etica, ma anche per ragioni economiche. I consumatori di oggi sono infatti più attivi e prestano attenzione non solo al rapporto qualità/prezzo, ma anche alla proposta aziendale nella sua totalità. L'acquisto di un prodotto viene visto dai consumatori anche come un mezzo per esprimere e far conoscere agli altri la propria posizione in merito a questioni di carattere etico. Perciò un'azienda che non presta attenzione all'impatto ambientale e sociale della propria attività potrebbe trovarsi impossibilitata a servire quella quota di mercato, peraltro sempre più numerosa, di consumatori che sono sensibili a temi come la tutela del pianeta, le disuguaglianze sociali e lo sfruttamento della manodopera a basso costo. Essi infatti

assoceranno alla marca una connotazione simbolica negativa e di conseguenza non compreranno i prodotti di quel brand.

Per fare riferimento ad un caso recente, quando nel 2014 la trasmissione *Report* filmò un'inchiesta in cui venivano denunciati episodi di maltrattamento degli animali da parte di un terzista di Moncler, questa pubblicità negativa comportò una perdita di fiducia nei valori dichiarati dal marchio da parte dei consumatori e nei giorni seguenti il titolo dell'azienda in Borsa subì una flessione del 4,88% (Verlicchi, 2014).

2.4.2 Corporate Social Responsibility e Triple Bottom Line Model

A livello di impresa l'orientamento di un'organizzazione a sviluppare percorsi sostenibili viene espresso mediante il concetto di Corporate Social Responsibility (CSR). Si tratta di una nozione che indica la volontà da parte dell'azienda di continuare a perseguire i propri obiettivi economici, cercando però al contempo di ridurre o di eliminare gli effetti negativi delle sue attività sull'ambiente e di tenere in considerazione le necessità degli stakeholders interni ed esterni all'azienda sia attuali che potenziali.

Facendo riferimento alla definizione fornita dal World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), un'organizzazione attiva a livello mondiale dal 1995 che si occupa di promuovere la transizione verso un sistema economico più sostenibile, la CSR può essere definita come: *"The continuing commitment by business to behave ethically and contribute to economic development while improving the quality of life of the work-force and their families as well as of the local community and society at large"* (Corbellini e Marafioti, 2013).

Lo scopo della CSR è dunque quello di portare l'impresa a perseguire obiettivi di salvaguardia ambientale, equità sociale e prosperità economica. Queste dimensioni costituiscono i tre pilastri su cui si basa l'implementazione di una strategia di business sostenibile, che in inglese vengono indicati con i termini *people, planet, profit*. Insieme esse formano quello che in letteratura è conosciuto come il modello del Triple Bottom Line (TBL), il quale prevede che nello svolgimento dell'attività di impresa si cerchi di raggiungere un bilanciamento tra la dimensione economica, ambientale e sociale.



Figura 2.4.2: *Triple Bottom Line Model*
Fonte: Corbellini e Marafioti, 2013

L'idea sottostante a questo modello è che le imprese non operino come realtà isolate all'interno dei sistemi economici e dunque nell'elaborazione di una strategia efficiente in un'ottica di medio-lungo periodo esse dovranno considerare anche i rapporti di interdipendenza che si creano con gli altri attori e con le organizzazioni attive all'interno del medesimo contesto di riferimento.

Andando ad esaminare il funzionamento del modello più nel dettaglio:

- La dimensione sociale (People) si riferisce alla tutela dei diritti fondamentali dei lavoratori e alla protezione della salute dei consumatori. Secondo questa prospettiva l'impresa deve mettere in commercio solamente prodotti che rispettino gli standard di sicurezza stabiliti dalla legge, favorire lo sviluppo delle comunità locali, non assegnare compiti alienanti al personale e farlo lavorare in un ambiente sicuro.
- La dimensione ambientale (Planet) riguarda invece l'impegno da parte dell'azienda a limitare l'utilizzo di risorse naturali non rinnovabili come l'acqua, ridurre il consumo di energia, l'inquinamento e favorire il riciclo dei materiali.
- La dimensione economica (Profit) attribuisce ai manager aziendali il compito di generare ricchezza per l'azienda attraverso la gestione della sua attività caratteristica mediante un uso efficiente delle risorse, puntando alla soddisfazione dei clienti e degli investitori e gettando le basi per lo sviluppo delle generazioni future.

Questo modello propone quindi l'elaborazione di una strategia complessiva che trova le sue basi sia nella componente reddituale che soprattutto in quella sociale, attraverso la costruzione di relazioni profittevoli con gli stakeholder più rilevanti.

2.4.3 L'applicazione nel mondo della moda

La CSR rappresenta un concetto innovativo soprattutto se inserita all'interno di settori come quello della moda in cui, a fronte di un utilizzo limitato di tecnologia e capitali, vi è invece un impiego intensivo della forza lavoro (Corbellini e Marafioti, 2013). Essendo quindi un settore fortemente *labour intensive*, molto spesso le aziende pensano che l'unico modo per ottenere un vantaggio competitivo sui concorrenti sia avere accesso a fonti di approvvigionamento a basso costo e che questa ricerca non lasci spazio per occuparsi di ulteriori questioni etiche. Al contrario, il Triple Bottom Line Model e la nozione di CSR sottolineano come, anche all'interno di questo contesto competitivo, la sostenibilità possa rappresentare un elemento di differenziazione su cui puntare.

Come già anticipato in precedenza infatti i consumatori sono diventati più critici, competenti e selettivi dato che la diminuzione dei costi informativi e comunicativi grazie a tecnologie come Internet ha permesso loro di avere una maggiore consapevolezza sul modo in cui sono fatti i prodotti e su come lavorano le aziende che li realizzano.

Il consumatore di oggi prende dunque le distanze dalla forma di consumismo tipico della società liquida teorizzata da Bauman in cui l'enfasi era posta sull'apparire come valore (Eco, 2015); egli continua a comprare, ma lo fa ponderando maggiormente i suoi acquisti e questo atteggiamento comporta un aumento della domanda per quei prodotti che sono realizzati da aziende etiche che rispettano l'ambiente e i lavoratori (Annamma et al., 2015).

Alla luce di quanto detto si evince come la sostenibilità possa rappresentare una fonte di vantaggio competitivo anche per le imprese della moda perché i costi a cui queste aziende dovranno far fronte per implementare politiche sostenibili verranno ricompensati da un maggior valore che i consumatori riconosceranno ai loro prodotti e per cui saranno disposti anche a corrispondere un prezzo più alto.

Il collegamento più importante tra industria della moda e sostenibilità è rappresentato dallo sviluppo di una supply chain sostenibile. Seguendo quanto detto nel *paper* di Peng et. al. (2015) il funzionamento dell'industria tessile si basa principalmente su quattro livelli di operazioni fondamentali:

1. Ricerca delle materie prime
2. Realizzazione dei capi di abbigliamento a partire dalle materie prime iniziali
3. Vendita dei capi ai dettaglianti, che fanno da mediatore tra l'azienda e il consumatore finale
4. Attività di promozione e pubblicità

Le possibilità offerte dalla globalizzazione e dalla tecnologia hanno permesso alle aziende di spezzare le fasi di produzione, continuando a mantenere il controllo e a svolgere internamente le attività più critiche in cui la componente di valore aggiunto è maggiore, come quelle di marketing o di design e di affidarsi invece ad una rete di fornitori esterni per la realizzazione operativa dei prodotti. La frammentazione della produzione su scala globale impone quindi a queste imprese di non limitarsi ad attuare politiche ambientali, sociali ed economiche sostenibili solamente nei paesi occidentali, nei quali vengono svolte le attività che richiedono un capitale intellettuale più elevato, ma di allargare e coinvolgere all'interno di un percorso di sviluppo sostenibile anche il network di fornitori esterni. In particolar modo l'inclusione dei fornitori è fondamentale soprattutto nel settore del tessile, dove la maggior parte delle attività di produzione viene data in outsourcing in paesi in via di sviluppo.

2.5 L'esempio di H&M

Per capire meglio come funziona una supply chain sostenibile analizziamo il caso di H&M, un'azienda svedese che, secondo la classifica 2016 stilata dal sito di brand ranking mondiale BrandZ, si colloca al terzo posto nella classifica dei marchi di abbigliamento non di lusso, con un *brand value* stimato di 12,7 miliardi di dollari, preceduta solamente da Nike e Zara.

Oltre che del brand omonimo l'azienda possiede anche i marchi Cheap Monday, COS, Monki, Weekday e & Other Stories. Stando ai dati del 2016 H&M possiede 4.393 negozi localizzati in 66 paesi del mondo e il processo produttivo impiega 161.000 lavoratori a livello globale.

Nonostante si tratti di un'azienda leader a livello mondiale nel comparto della moda veloce, H&M si contraddistingue per essere uno dei brand più attivi nella promozione di strategie sostenibili, tanto da aver creato all'interno del proprio sito una sezione apposita dedicata a questo tema, dove è possibile trovare tra le altre cose anche la mappa globale dei fornitori del gruppo, informazioni sui materiali utilizzati per la realizzazione dei prodotti, sulle politiche di riciclo e sulle condizioni lavorative all'interno degli stabilimenti. La figura 2.5 riassume efficacemente come, secondo l'azienda, la dimensione estetica e la dimensione etica non siano in contrasto tra di loro, ma anzi si rafforzino a vicenda attraverso un processo in cui le fasi di produzione e logistica vengono rese più efficienti in modo tale da limitare gli sprechi. Adottando questo approccio H&M è in grado di offrire ai consumatori un prodotto alla moda ad un prezzo accessibile, che li faccia sentire a loro agio e allo stesso tempo che non danneggi l'ambiente.

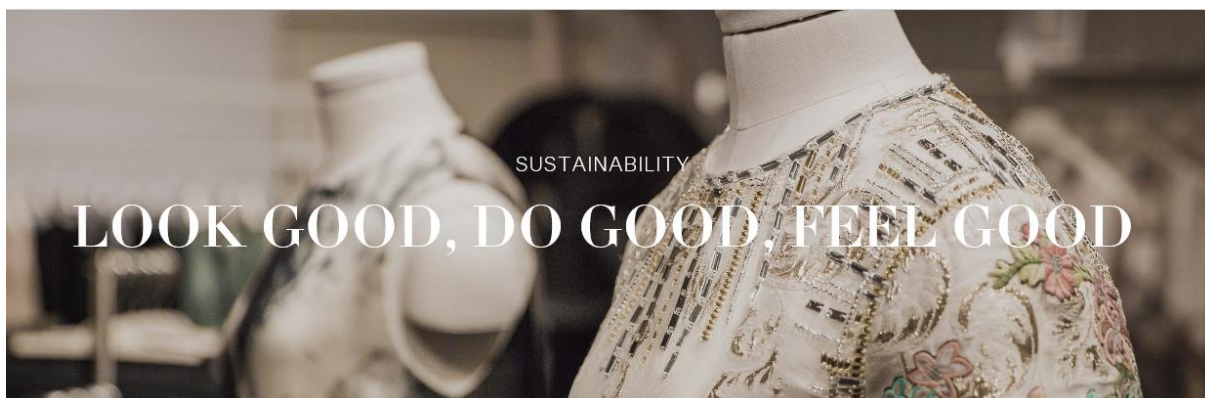


Figura 2.5: Immagine di apertura della sezione sostenibilità sul sito di H&M
Fonte: H&M, 2017

Inoltre l'azienda ha aderito anche alla campagna Detox, promossa da Greenpeace allo scopo di invitare i maggiori brand mondiali attivi nell'industria della moda a lavorare insieme ai propri fornitori per eliminare i componenti tossici e pericolosi dalla catena di produzione e dai prodotti finiti. All'interno del programma Detox, H&M è una delle tre aziende che, insieme a Zara e Benetton, rientra nella categoria degli "Avant – Garde"; ciò significa che l'azienda ha rispettato i tempi e le scadenze e si sta impegnando attivamente per ridurre l'impiego di sostanze tossiche. La valutazione della qualità delle politiche sostenibili attuate dalle aziende è stata fatta da Greenpeace sulla base di tre criteri:

1. Eliminazione delle sostanze tossiche ■
2. Impegno per sostituire i perfluorocarburi (PFC) con alternative più sicure

I PFC sono una categoria di sostanze chimiche usata soprattutto negli indumenti sportivi per renderli impermeabili, che però a causa della loro tossicità provocano danni sia alla salute che all'ambiente ■

3. Informazione trasparente sugli scarichi di sostanze chimiche in acqua da parte dei propri fornitori ■

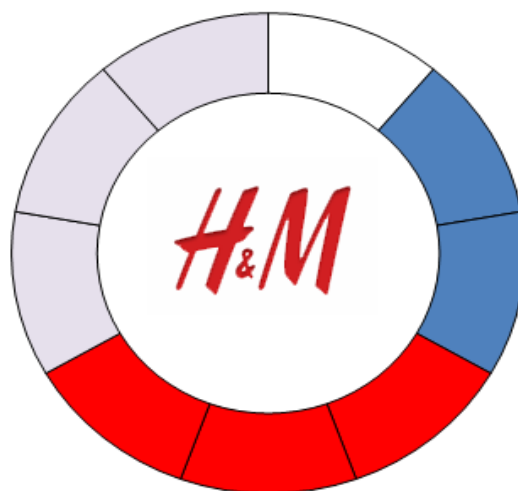


Figura 2. 5: Programma Detox 2020 / Eliminazione dei PFC / Trasparenza
Fonte: Greenpeace, 2016

Per entrare a far parte della categoria "Avant – Garde" le aziende devono ottenere un ottimo posizionamento in almeno due dei tre criteri sopra elencati e raggiungere comunque un buon punteggio in quello restante. Come si può vedere dalla figura 2.5, nell'ambito del programma Detox H&M ha ottenuto una valutazione di 3/3, confermando l'impegno anche per il 2020 di

ridurre ulteriormente l'utilizzo di sostanze tossiche e di assicurarsi che anche i fornitori si adeguino a questo standard per la realizzazione di tutti i processi produttivi, non solo quelli di H&M. La catena svedese è stata inoltre la prima ad eliminare i PFC dai propri prodotti, tuttavia non ha ancora reso pubblico uno studio in cui spieghi con che cosa essi sono stati sostituiti e per questo motivo raggiunge un punteggio più basso di 2/3 sulla parte della trasparenza.

2.5.1 Obiettivi di sostenibilità

In accordo con la teoria proposta dal modello del *Triple Bottom Line*, H&M ha visto nella sostenibilità un'opportunità su cui poter costruire un vantaggio competitivo di lungo periodo per l'impresa.

Gli obiettivi che l'azienda si propone di voler raggiungere attraverso lo sviluppo di una filiera produttiva sostenibile sono in linea con quelli previsti dalle Nazioni Unite all'interno della *Sustainable Development Agenda* per il 2020, che sono riassunti nella figura 2.5.1.



*Figura 2.5.1: I 17 obiettivi per uno sviluppo sostenibile,
Fonte: Sustainable Development Agenda 2020*

Tra gli obiettivi proposti dalla *Sustainable Development Agenda* quelli su cui si è concentrata maggiormente H&M sono:

- SDG 5 - Promuovere il raggiungimento della parità dei sessi: Circa il 75% degli impiegati in H&M sono donne e i ruoli manageriali sono occupati per il 69% da donne.
- SDG 6 - Ridurre il consumo di acqua

- SDG 7 - Ridurre il consumo di energia elettrica e utilizzare invece fonti di energia rinnovabili
- SDG 8 - Promuovere lo sviluppo economico del territorio e la tutela dei diritti dei lavoratori
- SDG 12 - Responsabilizzare i consumatori sulle problematiche legate ad un consumismo eccessivo e spingerli ad adottare un comportamento d'acquisto consapevole
- SDG 13 - Eliminare l'uso di combustibili fossili e limitare la produzione di gas serra
- SDG 17 - Collaborare con il proprio network di fornitori e finanziare la ricerca per lo sviluppo di nuove idee che aiutino a migliorare le politiche di sostenibilità già attuate dall'azienda. A tal fine a partire dal 2015 la *H&M Foundation* ha istituito il *Global Change Award*, una competizione che ha lo scopo di trovare nuove soluzioni innovative per l'industria della moda in modo tale da affrontare i problemi ambientali e quelli dovuti all'incremento della popolazione e dove alla fine una giuria di esperti premierà le cinque proposte migliori.

2.5.2 Il modello di produzione circolare

Secondo quando si legge all'interno del *Sustainability Report* 2016 di H&M, nelle prossime due decadi ci si attende una crescita della classe media globale pari a tre miliardi di persone. Questo incremento della popolazione comporterà inevitabilmente un aumento dei consumi e della domanda di prodotti tessili; per questo motivo l'azienda sottolinea l'importanza di passare da un modello di produzione lineare ad uno circolare, in modo tale da poter garantire le stesse opportunità di consumo delle generazioni attuali anche a quelle future.

Il sistema economico lineare si basa su un'ipotesi di crescita infinita, sostenendo che un aumento della domanda dei beni dovuto alla crescita della popolazione possa essere perfettamente compensato da un incremento della produzione attraverso l'utilizzo di una tecnologia produttiva più efficiente o mediante l'impiego di una quantità maggiore di fattori produttivi. Tuttavia il limite di questo modello è che non tiene in considerazione elementi come l'inquinamento e il fatto che molti degli input produttivi usati nell'industria tessile, come ad esempio l'acqua, non sono rinnovabili.

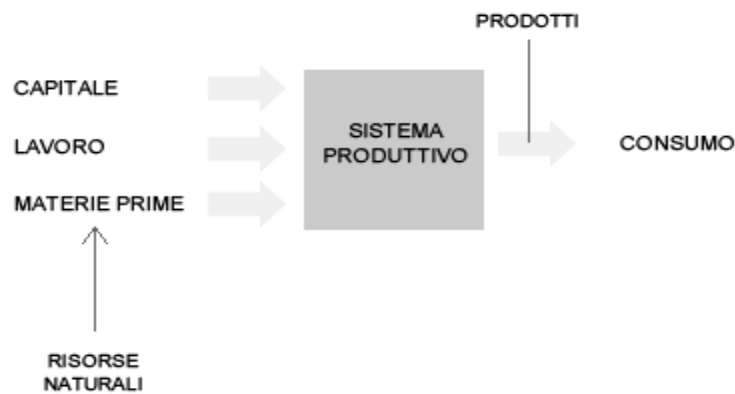


Figura 2.5.2 (A): Funzionamento del sistema di produzione lineare
Fonte: Okpedia

Per questo motivo H&M ambisce a passare da un modello di produzione lineare ad uno circolare, considerato più realistico e in grado di far fronte in maniera migliore all'aumento dei consumi previsto per i prossimi anni, limitando il loro impatto ambientale. Il sistema economico circolare infatti non prevede la possibilità di una crescita infinita in quanto tiene conto sia della scarsità delle risorse energetiche ed idriche impiegate nella produzione che delle esternalità negative generate dall'attività industriale. Per ovviare a queste problematiche il modello circolare prevede che le risorse restino il più possibile all'interno del ciclo produttivo e che, dopo essere state consumate, vengano riciclate per la produzione di nuovi prodotti o materiali.

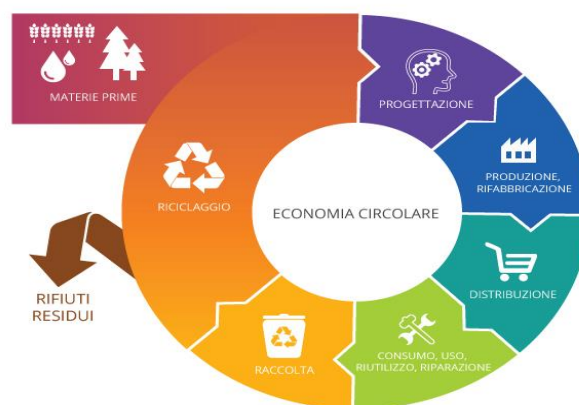


Figura 2.5.2 (B): Funzionamento del modello circolare
Fonte: ENEA, 2016

La scelta di H&M di puntare a costruire una filiera produttiva che sia totalmente circolare e rinnovabile non è determinata solamente da ragioni di carattere etico, ma anche da motivi economici. Se infatti gli input produttivi maggiormente utilizzati nell'industria tessile sono costituiti da risorse scarse ed esauribili è infatti logico aspettarsi un ricarico del costo di

quest'ultime negli anni a venire ed un aumento della competizione tra le imprese per il loro approvvigionamento. Adottando un modello di produzione circolare H&M si assicura che i propri *suppliers* continuino a rifornirla anche nel lungo periodo e quindi di non subire l'impatto delle oscillazioni del prezzo degli input non rinnovabili. Al contempo l'uso di materiali riciclabili permette di accrescere il valore percepito dei propri prodotti agli occhi del consumatore e di adempiere all'obiettivo SDG 12 – *Responsible Consumption And Production*.

2.5.3 Politiche di sostenibilità

Utilizzando i dati presentati da Shen (2014) e le informazioni contenute all'interno del *Sustainability Report* 2016, tra le attività peculiari che sottolineano l'impegno della catena svedese verso una produzione più attenta alle dinamiche ambientali, economiche e sociali e il conseguimento di un modello produttivo che sia al 100% circolare troviamo:

1. Utilizzo di materiali ecosostenibili e green retailing

Come è stato spiegato all'interno del paragrafo 2.3 il cotone è una delle fibre più utilizzate all'interno dell'industria tessile, tuttavia la sua coltivazione provoca ingenti danni sia per l'ambiente che per la salute dell'uomo in quanto richiede un uso massiccio di acqua e pesticidi. Per limitare i danni causati dalla produzione di cotone una parte dei capi prodotti da H&M viene realizzata utilizzando solamente cotone biologico, ottenuto senza l'uso di fertilizzanti o prodotti chimici. Il fatto che la produzione di questa tipologia di cotone sia avvenuta totalmente in modo naturale viene garantito da enti di certificazione indipendenti, come Control Union o dall'Institute for Marketecology for Organic Fibers (IMO). H&M è inoltre un membro della Better Cotton Initiative foundation (BCI), un'organizzazione no profit nata nel 2005 che si occupa di salvaguardare i posti di lavoro delle persone impegnate all'interno dell'industria cotoniera e al contempo di diminuire l'impatto ambientale della produzione del cotone, incoraggiando i coltivatori a passare dai metodi di coltivazione tradizionali a quelli biologici. L'obiettivo dell'azienda per il 2020 è quello di utilizzare solamente cotone organico certificato al 100%.

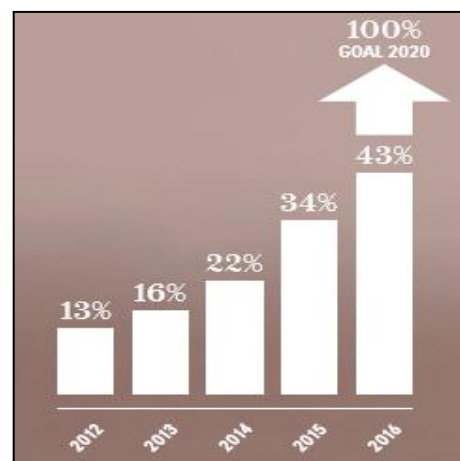


Figura 2.5.3. (A): Percentuale di cotone organico utilizzato rispetto a quello totale
Fonte: H&M Sustainability Report 2016

Un'altra pratica che contraddistingue H&M è l'impiego di materiali riciclati ottenuti dalla trasformazione di vecchi tessuti o di bottiglie PET in modo tale da ridurre l'ammontare di rifiuti e la produzione ex novo di materiale, che comporterebbe un ulteriore consumo di acqua, energia e prodotti chimici. Dal 2011 l'azienda è infatti impegnata insieme al WWF in un programma di gestione efficiente delle risorse idriche lungo la filiera produttiva del tessile dato che molti fornitori di H&M si trovano in zone come l'Asia meridionale e subcontinentale, dove le fonti di acqua sono limitate.

Per quanto riguarda invece l'utilizzo di prodotti chimici, H&M fa parte del gruppo *Roadmap to Zero* promosso dalla Zero Discharge of Hazardous Chemicals (ZDHC) Foundation, il quale ha lo scopo di azzerare lo scarico di rifiuti contenenti prodotti chimici dannosi. Nonostante la pericolosità di alcuni prodotti chimici non sia stata ancora provata H&M preferisce comunque limitarne l'uso in ottica precauzionale ed è stata la prima azienda ad abolire l'uso dei PFC. Come già detto nel paragrafo 2.5, l'impegno che questa impresa ha messo per limitare l'uso di prodotti tossici è stato riconosciuto da Greenpeace che nel 2016 l'ha inserita all'interno della categoria "Avant – Garde".

Dato che l'ammontare di rifiuti accumulati nelle discariche è costituito soprattutto da abiti dismessi dai consumatori finali, l'azienda si è fatta promotrice di diverse attività di riciclo di abiti usati con l'intento di spingere i consumatori a valutare in maniera più consapevole le modalità di smaltimento dei propri abiti. In questa prospettiva H&M ha attivato a partire dal 2013 un programma di raccolta di vestiti usati all'interno della propria rete di punti vendita. Questa iniziativa di *green retailing* prevede che i consumatori possano depositare all'interno di specifici box presenti negli *stores* del brand i propri abiti usati, di qualsiasi marca e in qualsiasi condizione essi versino. Il surplus di abiti raccolti viene donato alla H&M Foundation; quelli in buono stato vengono redistribuiti tra i vari progetti umanitari a cui l'azienda aderisce mentre quelli

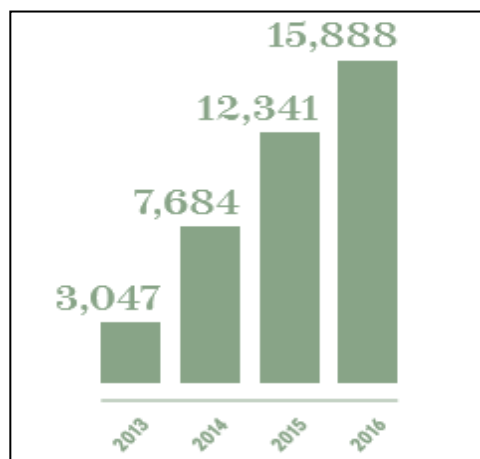


Figura 2.5.3 (B): Quantità di indumenti raccolti nei punti vendita H&M espressa in tonnellate
Fonte: H&M Sustainability Report 2016

inutilizzabili vengono impiegati per ricavarne materiale di riciclo. Si tratta di una strategia che si è rivelata vincente sia per il consumatore che, in cambio della sua donazione, riceve un buono del 15% da spendere sul prossimo acquisto, che per l'azienda stessa la quale attraverso

lo sconto spinge il consumatore a tornare in negozio mentre mediante l'attività di *green retailing* diminuisce il proprio impatto sull'ambiente e rafforza l'immagine positiva agli occhi del consumatore.

2. Tutela dei diritti dei lavoratori

Come si può vedere consultando la mappa dei fornitori disponibile sul sito di H&M, il network dell'azienda si estende soprattutto in Europa e in Asia, con la quantità di produzione maggiore che avviene nelle zone del Bangladesh, Cina e Turchia. Tuttavia H&M non possiede fabbriche proprie, per cui le decisioni in merito alla retribuzione salariale non vengono prese direttamente dall'azienda. Ciò che H&M può fare è utilizzare il suo potere contrattuale affinché anche i suoi terzisti si adoperino per garantire il rispetto dei diritti fondamentali dei lavoratori. Questo significa che anche i fornitori devono assicurare il rispetto degli standard di sicurezza, riconoscere il diritto dei lavoratori ad unirsi in associazioni collettive, offrire una contrattazione equa e corrispondere salari adeguati al costo della vita locale. Favorire il mantenimento di giuste condizioni lavorative evita che i dipendenti protestino all'interno delle fabbriche bloccando la produzione, permettendo all'azienda di avere delle fonti di approvvigionamento stabili. Attraverso il Supplier Impact Partnership Programme (SIPP) l'azienda si accerta che i fornitori rispettino gli accordi presi e valuta il loro operato attraverso l'invio di controllori propri. Questi controllori sono dipendenti full-time di H&M che periodicamente effettuano controlli diretti nelle aziende partner in modo tale da accertarsi che i fornitori rispettino le norme previste all'interno del codice di condotta, che è stato recentemente sostituito nel 2016 dal *Sustainability Commitment*. Le macro aree su cui si focalizza quest'ultimo sono:

- Definizione precisa delle aspettative salariali dei lavoratori che siano coerenti con il costo della vita nella regione
- Elaborazione di obiettivi chiari dal punto di vista della salvaguardia dell'ambiente
- Abolizione dei maltrattamenti sugli animali lungo tutta la filiera produttiva

Il monitoraggio diretto mediante i controllori consente all'azienda di avere subito un quadro della situazione. Alla fine di ogni controllo viene redatto un rapporto e, qualora venissero riscontrate delle anomalie, al fornitore viene concesso un tempo limite entro cui presentare un piano di intervento.

Per quanto riguarda i nuovi fornitori invece, il compito dei controllori è quello di verificare mediante dei sopralluoghi che queste aziende soddisfino i requisiti minimi di tutela ambientale e sociale e, in caso affermativo, i controllori rilasciano un'autorizzazione a procedere con l'invio degli ordini. Ogni nuovo fornitore entra a far parte del Full Audit

Programme (FAP), un programma con cui H&M fornisce supporto ai propri partner per lo sviluppo di politiche sostenibili, in modo tale da eliminare alla radice i problemi qualora emergano delle discrepanze con la politica aziendale. Nell'ambito di queste iniziative si inserisce il *Fire and Building Safety Agreement*, un accordo siglato da H&M in collaborazione con il governo bengalese e altre imprese del settore moda allo scopo di aumentare le misure di sicurezza all'interno di 1600 fabbriche tessili in Bangladesh, di cui 250 lavorano per la catena svedese. Attraverso l'invio di ispettori propri H&M verifica che all'interno di queste fabbriche siano presenti dei dispositivi minimi di sicurezza, come uscite d'emergenza, allarmi antincendio, luci di emergenza e una serie di protezioni più avanzate come i segnalatori di fumo. I risultati di questo programma sono stati condivisi per la prima volta dall'azienda stessa nel marzo 2017 all'interno del suo sito: le fabbriche che rientrano nella categoria "Completed" sono quelle che ad oggi hanno raggiunto un livello di sicurezza tale da non rientrare più all'interno del programma e costituiscono la maggioranza, mentre quelle che fanno parte della categoria "Pending Verification" hanno un sistema di sicurezza che è in attesa di essere approvato. Infine nella categoria "Progress" troviamo le fabbriche che al momento delle ispezioni presentavano delle irregolarità e che sono impegnate in un piano di rimodernamento del sistema di sicurezza.

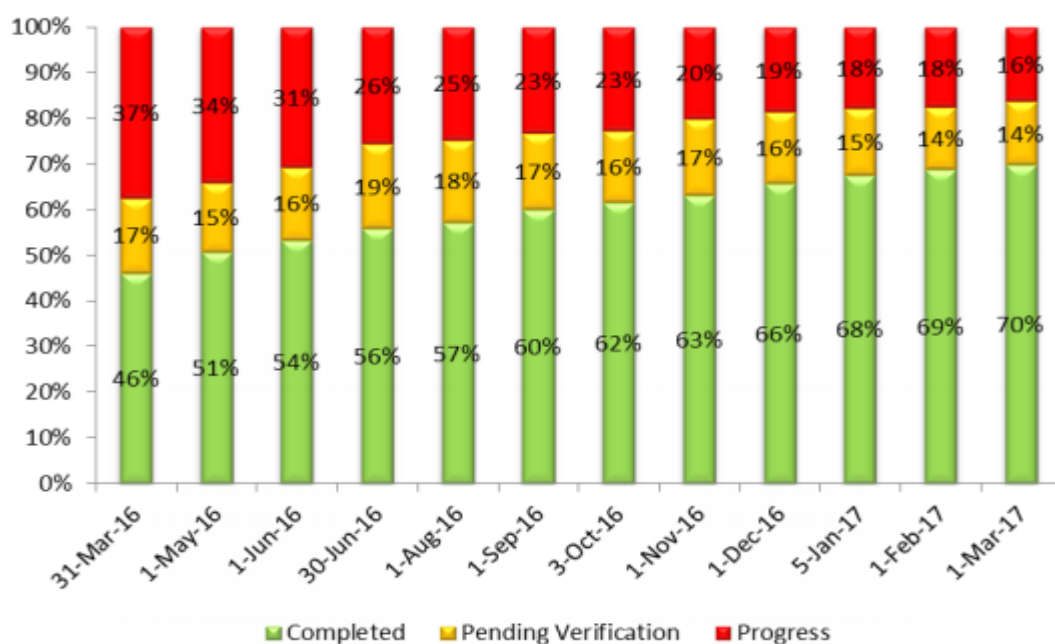


Figura 2.5.3 (C): Incremento percentuale dei risultati ottenuti nelle fabbriche del Bangladesh
Fonte: H&M, 2017

3. Riduzione delle emissioni energetiche

Attraverso la collaborazione con il WWF, H&M ha sviluppato una strategia di lungo periodo con l'obiettivo di utilizzare energia generata solamente da fonti rinnovabili entro il 2040.

Attualmente il 96% dell'energia elettrica impiegata dall'azienda deriva da fonti rinnovabili, contro il 78% del 2015. H&M incoraggia altresì i propri fornitori ad utilizzare fonti di energia pulita, promuovendo dei workshop a tema anche nei paesi meno sviluppati e meno sensibili alle questioni ambientali come India e Bangladesh, in modo tale da aumentare la consapevolezza dei produttori locali.

L'azienda ha inoltre implementato un sistema di distribuzione efficiente che utilizza come mezzi di trasporto principali le navi ed i treni che, oltre ad essere più economici dell'aereo, emettono una minore quantità di CO₂.

Conclusioni

Dal quadro illustrato nei capitoli precedenti si possono trarre alcune considerazioni conclusive. Innanzitutto, appare evidente che gli studi dei primi anni duemila, in cui le principali società di consulenza ipotizzavano un'espansione del modello del fast fashion per il periodo a venire, si sono dimostrati a posteriori veritieri. La natura di questo successo va ricercata nella capacità che le imprese del fast fashion hanno avuto di saper cogliere in anticipo rispetto ai concorrenti le trasformazioni del mercato, causate da cambiamenti economici e culturali che hanno modificato sia il comportamento d'acquisto dei consumatori che il valore da essi attribuito al prodotto moda. L'assortimento ben calibrato dovuto al giusto mix tra capi basici e più ricercati unito al desiderio dei consumatori moderni di continuare a vestirsi alla moda pur avendo un potere d'acquisto minore rispetto al passato ha garantito che, soprattutto nei periodi successivi alla crisi economica del 2008, le imprese della moda veloce si affermassero come le nuove leader del settore.

Queste aziende sono state in grado di comprendere che, all'interno di un mercato così segmentato, stavano emergendo nuove variabili rilevanti ai fini competitivi. Tra queste ricordiamo la velocità, qui intesa come riduzione del lead time, e la frequenza di rinnovo del campionario attraverso lanci periodici di nuovi modelli al fine di dare l'idea al consumatore di visitare un negozio sempre nuovo.

La cura del punto vendita rappresenta un'altra caratteristica delle catene del fast fashion, le quali hanno capito che per i beni esperienziali come l'abbigliamento il punto vendita svolge ancora un ruolo importante e l'atmosfera che si trova al suo interno può indirizzare l'acquisto. Puntare solamente sull'economicità dei propri prodotti potrebbe non rivelarsi una scelta vincente, soprattutto perché in questo momento la guerra dei prezzi la stanno vincendo i *retailers* attivi sul web. La necessità di cercare nuovi elementi oltre al prezzo per assicurarsi un vantaggio competitivo ha spinto le aziende del fast fashion ad investire nell'implementazione di politiche sostenibili, attraverso *partnership* di lungo termine con organizzazioni specializzate nella protezione ambientale e dei diritti umani. A livello economico l'impegno tangibile per il raggiungimento di obiettivi di carattere etico dà la possibilità alle aziende di innalzare il livello di immagine percepita dei propri prodotti e di sfruttare la maggiore disponibilità a pagare dei consumatori.

Pertanto è molto probabile che anche per il futuro la dinamicità con cui tale modello permette di adeguarsi all'evoluzione del contesto continuerà ad assicurare alle aziende che lo adottano la posizione di leader di mercato nel settore dell'*apparel*. La necessità di venire incontro alla maggiore consapevolezza dimostrata dai consumatori attuali imporrà loro, tuttavia, di valutare

la propria performance non solo dal punto di vista economico, ma considerandone anche le ricadute sociali e ambientali.

Bibliografia

- AL SHAWWA H., 2012. Tessile, industria, *Treccani – Dizionario Di Economia e Finanza*.
Disponibile su:
[http://www.treccani.it/enciclopedia/industria-tessile_\(Dizionario-di-Economia-e-Finanza\)/](http://www.treccani.it/enciclopedia/industria-tessile_(Dizionario-di-Economia-e-Finanza)/)
- ALTROCONSUMO, Marzo 2016, Inchiesta Cambiamo Abito.
Disponibile su:
www.altroconsumo.it/organizzazione/media-e-press/comunicati/2016/cambiamo-abito-per-una-moda-consapevole-dirittiallamoda
- ANDRIOLA L. Luglio 2016. *Moda e sostenibilità ambientale e sociale*, Dipartimento Sostenibilità dei Sistemi Produttivi e Territoriali Divisione Uso Efficiente delle Risorse e Chiusura dei Cicli, ENEA, Centro Ricerche Casaccia, Roma.
Disponibile su:
<http://openarchive.enea.it/handle/10840/7891>
- ANNAMMA J., SHERRY J.F Jr., VENKATESH A., WANG J., CHAN R., 2012. Fast Fashion, Sustainability, and the Ethical Appeal of Luxury Brands, *Fashion Theory*, 16 (3), 273 – 296.
- BHARDWAJ V., FAIRHURST A., Febbraio 2010. Fast fashion: Response to Changes in the Fashion Industry, *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 20 (1), 165 – 173.
- BIN S., 11 Settembre 2014. Sustainable Fashion Supply Chain: Lessons from H&M, *Sustainability*, 6, 6236-6249.
- BOCCONCELLI R., 2015. I Sistemi Produttivi e la Produzione, *Economia e Management Delle Imprese*, Milano: Ulrico Hoepli Editore, 462 – 483.
- CAPPELLARI R., 2016. *Marketing della Moda e dei Prodotti Lifestyle*, Roma: Carrocci Editore.
- CARO F., MARTINEZ – DE ALBENIZ V., 25 Aprile 2014. Fast fashion: Business Model Overview and Research Opportunities, *Retail Supply Chain Management Quantitative Models and Empirical Studies*, 2nd Edition, New York: Narendra Agrawal and Stephen A. Smith Editors , 1 – 30.
- CHIRICO A., 1 Febbraio 2017. Fast Fashion: L'impatto ambientale della moda.
Disponibile su:
<https://www.architetturaecosostenibile.it/design/accessori-moda/fast-fashion-impatto-moda-855/>

- CIETTA E., 2008. *La Rivoluzione Del Fast Fashion: Strategie e Modelli Organizzativi per Competere nelle Industrie Ibride*, Milano: FrancoAngeli Editore.
- CORBELLINI E., 2014. Masstige: Applicare il Dream Factor al Mass Market, *Ideas Of Management On Strategy & Entrepreneurship* (Online), 13 Febbraio.
Disponibile su:
<http://ideas.sdabocconi.it/strategy/archives/1695>
- CORBELLINI E., MARAFIOTI E., 2013. La CSR nella moda strumento di marketing o elemento fondante della strategia di impresa?, *Economia e Management*, 3, 62-80.
- CORBELLINI E., SAVIOLO S., 20 Marzo 2011. Lusso, Extra Lusso e Masstige, *Les Chaiers Fashion Marketing* (Online).
Disponibile su:
<http://www.leschairsfm.com/lusso-extra-lusso-e-masstige-di-s-saviolo-e-e-corbellini/>
- DE CEGLIA V., RUBINO M., 16 Maggio 2016. Vestiti Tossici, L’Inquinamento Addosso, *La Repubblica* (Online).
Disponibile su:
[http://inchieste.repubblica.it/it/repubblica/rep-
it/2016/05/11/news/vestiti_tossici_1_inquinamento_addosso-137372724/?refresh_ce](http://inchieste.repubblica.it/it/repubblica/rep-
it/2016/05/11/news/vestiti_tossici_1_inquinamento_addosso-137372724/?refresh_ce)
- DE MARCHI V., SEBASTIANI R., 2014. Responsabilità Sociale e Sostenibilità, *Economia e Management delle imprese*, Milano: Ulrico Hoepli Editore, 413 – 433.
- DITTY S., 9 Gennaio 2015. Europe in the World: The Garment, Textiles and Fashion Industry.
Disponibile su:
<https://europa.eu/eyd2015/en/fashion-revolution/posts/europe-world-garment-textiles-and-fashion-industry>
- ECO U., 29 Maggio 2015. La Società Liquida, *L'Espresso* (Online).
Disponibile su:
<http://espresso.repubblica.it/opinioni/la-bustina-di-minerva/2015/05/27/news/la-societa-liquida-1.214625>
- ESPOSITO C., 2016. Perché il Fast Fashion è più veloce della moda e altri quesiti sulle catene low cost.
Disponibile su:
<http://www.nssmag.com/it/fashion/7995/perche-il-fast-fashion-e-piu-veloce-della-moda>
- FONDATI P., 4 Luglio 2007. La Globalizzazione Democratica di Stiglitz, *Il Sole24Ore* (Online).
Disponibile su:

<http://www.ilsole24ore.com/art/SoleOnLine4/Tempo%20libero%20e%20Cultura/2007/07/globalizzazione-stiglitz.shtml?uuid=0da61116-29fa-11dc-a02d-00000e25108c&DocRulesView=Libero>

- GIUSTI M., 2012. *L'Esperienza Italiana Di Delocalizzazione Produttiva all'Esteri tra Incentivi e Dissuasioni*, Università degli Studi di Pisa, Dipartimento di Diritto Pubblico.
Disponibile su:
<http://web.jus.unipi.it/content/view/162/252/index.html>
- H&M GROUP, 2016, Sustainability Report 2016.
Disponibile su:
<http://sustainability.hm.com/en/sustainability/downloads-resources/reports/sustainability-reports.html>
- IMRAN A., ACHIM B., BRANTBERG L., HEDRICH S., Dicembre 2016. The State of Fashion.
Disponibile su:
<http://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/the-state-of-fashion>
- JUNGHYUN J., EUNJU K., EUNHA C., EUNTAIK L., 2012. A Study of a Social Content Model for Sustainable Development in the Fast Fashion Industry, *Journal of Global Fashion Marketing*, 3-2, 61- 69.
- KERR J., LANDRY J., 2017. *Pulse Of The Fashion Industry – Executive Summary*, Global Fashion Agenda & The Boston Consulting Group.
Disponibile su:
<https://www.copenhagenfashionsummit.com/pulse/>
- KOTLER P., ARMSTRONG G., ANCARANI F., COSTABILE M., 2015. *Principi di Marketing*, Milano, Torino: Pearson Italia.
- LOVATI S., 7 Giugno 2017. Marketing 2.0 e nuova segmentazione della domanda: I fattori critici di successo, *Marketing Journal* (online).
Disponibile su:
http://www.clubdelmarketingedellacomunicazione.it/pages/rassegna/Pensieri/moda_e_segmantazione.php
- LUZ C., Settembre 2007. Waste Culture, *Environmental Health Perspectives*, 115, 449 - 454.
- MINISTERO DEI BENI E DELLE ATTIVITÀ CULTURALI E DEL TURISMO. *La moda, ieri e oggi*, Sistema Archivistico Nazionale.
Disponibile su:
http://www.moda.san.beniculturali.it/wordpress/?page_id=271

- MINISTERO DEL LAVORO E DELLE POLITICHE SOCIALI, Maggio 2010. *Modelli di Business nell'Industria Della Moda*, Piano Nazionale Formativo Integrato per il settore Tessile Abbigliamento e Calzaturiero, 37 – 39.
Disponibile su:
http://www.informatex.it/cms/index.php?option=com_content&view=article&id=77:modelli-di-business-nellindustria-della-moda&catid=41:progetto-di-ricerca-per-il-settore-tessile-abbigliamento-e-calzaturiero&Itemid=65
- PAGANINI P., 10 Agosto 2016. Dobbiamo proteggere le medie imprese, *La Stampa (Editoriale)*.
Disponibile su:
<http://www.lastampa.it/2016/08/10/cultura/opinioni/editoriali/dobbiamo-proteggere-le-medie-imprese-jlPJ23PDMnx1HCPuB6HjUM/premium.html>
- PENG J., KANNAN G., TSAN-MING C., SIVAKUMAR R., 2 Febbraio 2015. Supplier Selection Problems in Fashion Business Operations with Sustainability Considerations, *Sustainability*, 7, 1603-1619.
- SALZANI E., Settembre 2016. Catene Fast Fashion e Pret – à – Porter Made In Italy: I Nuovi Equilibri Del Nostro Secolo, *Ground Breaking*, 1, 8 – 12.
Disponibile su:
<http://riviste.unimi.it/index.php/groundbreaking/article/view/7506/7295>
- SEGRE REINACH S., 2009. LA Moda Globale, *Enciclopedia Italiana Treccani* (Online).
Disponibile su:
[http://www.treccani.it/enciclopedia/la-moda-globale_\(XXI-Secolo\)/](http://www.treccani.it/enciclopedia/la-moda-globale_(XXI-Secolo)/)
- SISTEMA MODA ITALIA (SMI), 23 Marzo 2016. Sostenibilità nell'industria tessile – abbigliamento – moda.
Disponibile su:
<http://www.sistemamodaitalia.com/it/sostenibilita>
- SULL D., TURCONI S., 29 Aprile 2008. Fast Fashion Lessons, *London Business School Review*, 19 (2), 4 – 11.
- TARTAGLIONE C., GALLANTE F., a cura di, 2010. *Il processo creativo nel Sistema Moda*, Progetto Formatex – Programma Nazionale di Formazione per le Aziende del settore Tessile, Abbigliamento e Moda, 1 - 35.
Disponibile su:
http://www.informatex.it/cms/index.php?option=com_content&view=article&id=125:il-processo-creativo-nel-sistema-moda&catid=39&Itemid=62

- TAVASSI C., 22 Novembre 2012. La tutela contro il parassitismo nel mondo della moda: Gli sviluppi della giurisprudenza, *FiloDiritto* (Online).
Disponibile su:
<https://www.filodiritto.com/articoli/2012/11/la-tutela-contro-il-parassitismo-nel-mondo-della-moda-gli-sviluppi-della-giurisprudenza>
- VERLICCHI L., 4 Novembre 2014. "Report" colpisce Moncler e il titolo crolla in Borsa: "Agiremo per vie legali", *Il Giornale* (Online).
Disponibile su:
<http://www.ilgiornale.it/news/politica/report-colpisce-moncler-e-titolo-crolla-borsa-agiremo-vie-1064795.html>
- VONA R., Giugno 2004. Modelli di Management e Dinamiche Competitive nel Sistema Moda: Il caso Zara, *Finanza Marketing e Produzione*, 2, 116 – 137.
Disponibile su:
https://drive.google.com/open?id=0B0s7_36B3TWoczFWZVBKcE12b3M

Filmografia

- Morgan A., *The True Cost*, (2015).
- RAI, *Petrolio*, Dark Fashion, puntata del 4 Maggio 2017.

Sitografia

- Associazione Tessile e Salute
<http://tessileesalute.it/>
- Better Cotton Initiative Foundation
<http://bettercotton.org/>
- Campagna Detox Greenpeace
<http://www.greenpeace.org/italy/it/campagne/inquinamento/detox-catwalk/>
- Classifica top brand stilata da BrandZ
<http://wppbaz.com/>
- Commissione Mondiale per l'Ambiente e lo Sviluppo (WECD)
<http://agenda21.cm-mugello.fi.it/biblioteca.php>
- Crollo del Rana Plaza di Savar
https://it.wikipedia.org/wiki/Crollo_del_Rana_Plaza_di_Savar
- Enciclopedia Italiana Treccani – La Globalizzazione
<http://www.treccani.it/enciclopedia/globalizzazione/>
- H&M Accord on Fire and Building Safety in Bangladesh

<http://about.hm.com/en/sustainability/sustainable-fashion/fire-safety.html>

- Indagine Campionaria Centro Studi Sistema Moda Italia andamento settore tessile – abbigliamento italiano per il 2016 – 2017

<http://www.sistemamodaitalia.com/it/area-associati/centro-studi/item/10288-il-settore-tessile-moda-italiano-nel-2016-2017#>

- InterBrand – Ranking Zara

<http://interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2016/ranking/zara/>

- Sistema Economico Circolare

http://www.okpedia.it/sistema_economico_circolare

- Sistema Economico Lineare

http://www.okpedia.it/sistema_economico_lineare

- Sostenibilità in H&Mⁱ

<http://about.hm.com/en/sustainability.html>

ⁱ Totale Parole Esclusa Bibliografia: 14.707